

### Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft

Rosenstiel, Lutz von (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rosenstiel, L. v. (Hrsg.). (1994). *Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409126>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Lutz von Rosenstiel (Hrsg.)

# Führung im Systemwandel

Untersuchungen zum Führungsverhalten beim  
Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Führung im Systemwandel** : Untersuchungen zum  
Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die  
Marktwirtschaft / hrsg. von Lutz von Rosenstiel. - München ;  
Mering : Hampp, 1994  
ISBN 3-87988-105-7  
NE: Rosenstiel, Lutz von [Hrsg.]

Copyright: Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzellerstr. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 3-87988-105-7

## **Inhalt**

<b>Zur Einführung</b>	<b>5</b>
 <b>Teil 1:</b>	
<b>Der Transformationsprozeß - Grundsatzüberlegungen zu seiner Bedeutung für die Führung</b>	<b>13</b>
 Prof. Dr. Klaus Ladensack:	
<b>Führung im Wandel - Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen Transformation</b>	<b>13</b>
1 Zielstellung und theoretische Ansätze	17
2 Führung in der überwundenen Planwirtschaft, empirische Einblicke, Verallgemeinerungen, Schlußfolgerungen	18
3 Probleme und Prozesse des Wandels in der Führung	33
4 Zur Determiniertheit der Führung in der Transformation, Heterogenität der Rahmenbedingungen	39
5 Handlungsempfehlungen	42
 Prof. Dr. Rainer Marr:	
<b>Die Rolle der Führungskräfte im Prozeß der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft</b>	<b>49</b>
1 Ausgangshypothese	53
2 Die Rolle der Führungskräfte unter planwirtschaftlichen und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen	53
3 Die Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozeß	57
4 Orientierungs-, Planungs- und Steuerungsgrundlagen für die Bewältigung des Transformationsprozesses	61
 Mag. Michael Junghans:	
<b>Die Veränderung der Managementanforderungen im Rahmen der Transformation</b>	<b>67</b>
1 Einleitung	71
2 Anforderungen an altes Management in neuen Strukturen	71
3 Anforderungen an neues Management in alten Strukturen	84
4 Anforderungen, die sowohl altes Management in neuen Strukturen als auch neues Management in alten Strukturen betreffen	90
5 Konfliktpotential zwischen altem Management in neuen Strukturen und neuem Management in alten Strukturen	94
6 Schlußbemerkung	95



**Teil 2:**

<b>Konsequenzen des Transformationsprozesses für die Führung in Organisationen - Beispiele und Daten</b>	<b>99</b>
--	-----------

Dr. Florian Schramm:

<b>Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzunsicherheit in der Transformation?</b>	<b>99</b>
--	-----------

1 Arbeitsplatzunsicherheit in Ostdeutschland	103
2 Konsequenzen der Arbeitsplatzunsicherheit im Betrieb	107
3 Arbeitsplatzunsicherheit: Herausforderung oder Überforderung für die Personalführung?	113

Dr. Karsten Hofmann, Prof. Dr. Walter Bungard:

<b>Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen: Ein neues Organisationsparadigma?</b>	<b>121</b>
---	------------

1 Einleitende Bemerkungen	125
2 Gruppenarbeit in der ehemaligen DDR	127
3 Vergleich von Kollektiv und Gruppenarbeit	132
4 Konsequenzen für die Gestaltung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben	136

Prof. Dr. Reinhart Lang:

<b>Wertorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel</b>	<b>141</b>
--	------------

1 Problemstellung	145
2 Interpretationsrahmen	146
3 Empirische Befunde	150
4 Ausblick	164

Prof. Dr. Schultz-Gambard:

<b>Führungsstile im Ost-West-Vergleich: Ergebnisse und Implikationen für Personalentwicklungsmaßnahmen</b>	<b>169</b>
--	------------

1 Einleitung	173
2 Fragestellung	174
3 Untersuchung	176
4 Implikationen	181

Dr. Werner Fröhlich:

<b>Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzepte für Führungskräfte zur Bewältigung des Wandels in Unternehmen</b>	<b>191</b>
1 Ausgangslage und Problemstellung	195
2 Führungskräfte in den neuen Bundesländern: Besser als ihr Ruf	196
3 Überlegungen zur Führungsqualifizierung im Wandlungsprozeß	202
4 Qualifizierungshindernisse zum Trainingserfolg	205
5 Praxisbeispiele	207

### **Teil 3:**

<b>Versuche der Steuerung des Transformationsprozesses - Projekte und Fälle zur Steigerung von Führungskompetenz</b>	<b>215</b>
--	------------

Prof. Dr. Volker Heyse, Dr. Peter Seifert:

<b>Stärkung der Führungskompetenz in Treuhand-Beteiligungsunternehmen bei der Reorganisation und Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft</b>	<b>215</b>
1 Vorbemerkungen	219
2 Ausgangssituation ostdeutscher Führungskräfte	220
3 Methodik	224
4 Entwicklungserwartungen der OFK	225
5 Integrationsbemühungen und -probleme	230
6 Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen ost- und westdeutschen OFK	241
7 Vorschläge zur weiteren Stärkung der Führungskompetenz	275

Gregor Spengler, Dr. habil. Ingrid Zwarg:

<b>Zur Transformation von Führungsverhalten - Erfahrungen aus der Weiterbildung von Leitern</b>	<b>285</b>
1 Zur Transformation von Führungsverhalten - Erfahrungen aus der Weiterbildung von Leitern	289
2 Kooperatives Führungsverhalten - alter Wein in neuen Schläuchen?	290
3 Sichtweisen der Teilnehmer zum kooperativen Führungsverhalten und zu den Anforderungen an die Mitarbeiter	292
4 Das psychologische Training	296
5 Schlußbemerkungen	303

Dr. habil. Ingrid Zwarg:	
<b>Mitarbeiterorientierung des Managements im Osten auf dem Prüfstand - Erfahrungen aus einem Handelsunternehmen</b>	<b>305</b>
1 Zur Ausgangssituation	309
2 Zur Unternehmenspolitik	311
3 Schritte und Erfahrungen bei der Umsetzung der Unternehmenspolitik	314
 <b>Teil 4:</b>	
<b>Die Transformation der Führung in den Neuen Bundesländern - ein vorsichtiger Blick in die Zukunft</b>	<b>319</b>
 Gabriele Rappensberger, Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, Dr. Erika Spieß:	
<b>Der Übergang vom Studium in den Beruf bei Führungsnachwuchskräften in den neuen Bundesländern - Ergebnisse einer empirischen Studie und praktische Implikationen</b>	<b>319</b>
1 Problemstellung	323
2 Empirie	325
3 Ausgewählte Ergebnisse	326
 <b>Autorenhinweise</b>	<b>339</b>
 <b>Personenregister</b>	<b>342</b>
 <b>Sachregister</b>	<b>345</b>

## Zur Einführung

Wo immer eine Revolution stattfindet - sei sie nun blutig oder unblutig - dürften die Erwartungen auf eine veränderte Zukunft hoch sein - je nach Standpunkt im Sinne der Hoffnung oder der Furcht. Selten präsent sind wohl in Phasen revolutionärer Umwälzungen die Gedanken an das Grau des kommenden Alltags. Obwohl kaum etwas so wahrscheinlich sein dürfte, wie die Banalität einer nachfolgenden mehr oder weniger veränderten Normalität alltäglichen Handelns und Denkens. Dem ermordeten schwedischen Ministerpräsidenten Olaf Palme wird das Zitat nachgesagt: „Ich bin gegen die Revolution, denn was machen wir danach?“

In Osteuropa hat es die Revolution Ende 1989 gegeben. Verbunden mit - von Land zu Land freilich recht unterschiedlichen - Veränderungen der politischen und ökonomischen Strukturen. Besonders nachhaltig und tiefgreifend waren jedoch diese Strukturveränderungen in der ehemaligen DDR, da sie zum Erlöschen eines 40 Jahre lang bestehenden Staates führten und durch den Beitritt zur Bundesrepublik Deutschland zu einer grundsätzlichen Veränderung von Industrie, Dienstleistung, Handel und Landwirtschaft verbunden mit einem Austausch der Eliten in Staat und Wirtschaft, was für den nachfolgenden von vielen als grau erlebten Alltag bestimmend wurde und gelegentlich zu einer nostalgischen Sehnsucht nach dem Gestern führt.

Ökonomisch konnte zwar für den einzelnen der Zusammenbruch der industriellen Produktion, die Rationalisierung von Dienstleistung und Landwirtschaft, insgesamt zu einem zuvor nicht gekannten Ausmaß an Arbeitslosigkeit führten, welche durch Transferzahlung aus den westlichen Bundesländern des nun vereinigten Deutschlands kompensiert werden, so daß wirtschaftliche Not, wie sie in den Nachfolgestaaten der ehemaligen UdSSR und in einigen Staaten des aufgelösten Warschauer Paktes registriert werden mußte, eine rare Ausnahme blieb. Subjektiv allerdings - und das lassen die unterschiedlichsten Theorien des sozialen Vergleichs plausibel erscheinen - mußte der Blick aus dem Osten nach Westen die dabei sichtbar werdenden Unterschiede besonders drastisch erscheinen lassen, wenn z. B. für gleiche Arbeit ein westdeutscher besser als ein ostdeutscher Arbeitnehmer bezahlt wurde, bei der Vergabe von Führungsfunktionen in Staat und Wirtschaft westdeutsche Bewerber so offensichtlich bessere Chancen hatten, daß der Gedanke an Kolonialisierung dadurch nahelegt wurde, wenn die in Lehre, Studium und langjähriger Berufstätigkeit gewonnene Erfahrung im Osten nun plötzlich nicht mehr zählen, sondern gelegentlich gar als Handikap und damit als Benachteiligung wirkte. Was zunächst - gefördert durch allzu unbesonnene Worte von Politikern - zu einem raschen Wandel in blühende Landschaften und allgemeinen Wohlstand zu führen schien, führte

trotz unbestreitbarer materieller Verbesserungen für viele zu einer erlebnismäßigen Enttäuschung und Benachteiligung in Beruf und Gesellschaft.

Die rasche Umwandlung der gesellschaftlichen Strukturen, der Besitzverhältnisse, der ökonomischen Rahmenbedingungen, sowie der rechtlichen Vorgaben kann als Teil der revolutionären Wandlung interpretiert werden; die Anpassung der Menschen an diese neuen Gegebenheiten, die Transformation in den Köpfen, gehört zu dem grauen und vielfach schmerzlichen Alltag, womit in dieser Form nur wenige gerechnet hatten.

Innerhalb der Wirtschaft kam erschwerend hinzu, daß die bis in die späten 90er Jahre hinein florierende westdeutsche Ökonomie sich nicht mit der erhofften Energie der Stützung, Umwandlung bzw. dem Neuaufbau der ostdeutschen oder gar osteuropäischen Wirtschaft zuwenden konnte, sondern selbst in eine plötzlich einsetzende Strukturkrise geriet, die so nicht vorhersehbar war und von einigen fälschlich der Öffnung Osteuropas und speziell in Deutschland der Wiedervereinigung attribuiert wurde.

Die Transformation der Wirtschaft fordert insbesondere die Führungskräfte in deren Organisationen und Institutionen heraus - eine Herausforderung, die für viele ostdeutsche Führungskräfte aufgrund ihres Werdegangs und ihrer Erfahrung innerhalb einer zentral gesteuerten staatlichen Ökonomie, aufgrund ihrer politischen Belastung und ihrer bislang ganz unbekannten Arbeitsplatzunsicherheit häufig als Überforderung erscheint und die für westdeutsche Führungskräfte, z.T. geschockt durch die unerwartete Strukturkrise, für die sie mitverantwortlich gemacht und als „Nieten in Nadelstreifen“ verspottet wurden, nicht adäquat angegangen werden konnten, da die Sensibilität und das Verständnis für die spezifischen Bedingungen und Befindlichkeiten im Osten fehlte und nur allzu naiv im Sinne einer „Besser-Wessirei“ eigene Erfahrungen und eigene Standpunkte zum Maß aller Dinge erhoben und im Osten erworbenes Wissen für obsolet erklärt wurde. Dies mußte zu Spannungen und Friktionen führen, die vermutlich noch dadurch verstärkt wurden, daß neben hochqualifizierten und besonders engagierten westlichen Führungskräften, die eine Verpflichtung darin erblickten, beim Transformationsprozeß behilflich zu sein, nicht wenige drittklassige, im Westen gescheiterte oder nur mäßig erfolgreiche in einer Art Goldgräbermentalität im Osten rasche Karriere und schnelles Geld suchten.

Der Übergang Osteuropas zur Marktwirtschaft und spezifisch die Wiedervereinigung Deutschlands fordert innerhalb der Wirtschaft von den Berufstätigen, insbesondere aber von den Führungskräften, erhebliche Anpassungsleistungen, die allerdings extrem asymmetrisch verteilt sind: Während im Westen einerseits Abschied von einigen lieb gewonnenen Vorstellungen, Akzeptanz einiger Unbequemlichkeiten und ansonsten die Eröffnung neuer Möglichkeiten und

Aktivitätsfelder zu konstatieren sind, wird von den östlichen Kollegen ein fast gänzlicher Abschied von bisherigen Auffassungen, Wertorientierungen und Erfahrungen gefordert; sie sollen in kürzester Zeit neue Kompetenzen, Initiativen und Aktivitäten zeigen, die sich aus den Anforderungen der Marktwirtschaft ergeben und dies, obwohl sie die Bedrohung ihrer Arbeitsplätze erleben, aufgrund ihres bisherigen Werdegangs mißtrauische Blicke auf sich ruhen fühlen und ihre bisherigen Netzwerke zusammenbrechen sehen.

Die Anpassungsleistungen, die von den Führungskräften im Osten gefordert werden, sind hoch.

Von welcher Ausgangsposition her aber gehen sie die neuen Herausforderungen an? Was erscheint ihnen leicht, was schwer? Was widerspricht bisherigen Erfahrungen, was läßt sich leicht aus ihnen ableiten? Meinungen auf diesem Feld sind Legion, das Wissen aber rar. Viele so sicher geäußerte Urteile dürften Vorurteile sein. Stimmt denn das, was man immer wieder zu hören bekommt, daß etwa die Führungskräfte im Osten

- durch eine zentrale Wirtschaftslenkung zur Unselbständigkeit und mangelnden Entscheidungsbereitschaft erzogen wurden, jedoch über eine hohe Effizienz im Weitergeben und Durchsetzen zentraler Weisungen verfügen?
- zu einer grundsätzlichen Haltung der „erlernten Hilflosigkeit“ kamen, weil die Erfahrung gelehrt hatte, daß ohnehin nichts zu bewegen, zu verändern sei?

Oder stimmt eher, daß bei ihnen

- die klassischen „Pflicht- und Akzeptanzwerte“ noch verhaltensleitend sind, im Gegensatz zu jenen, für die „Westler“ kennzeichnenden um das Ich kreisenden „Selbstverwirklichungswerte“, aus denen sich hohe Ansprüche an die Arbeit ableiten lassen?
- der Mangel die Fähigkeit entwickelte besonders geschickt und initiativereich zu improvisieren und zu „organisieren“?

Ist also speziell von den ostdeutschen Führungskräften ein besonderer Beitrag im Zuge der Transformation zu erwarten oder müssen die entsprechenden Initiativen von den westdeutschen Führungskräften mit ihrer marktwirtschaftlichen Erfahrung kommen? Wie steht es um die Chancen, diese Aufgabe gemeinsam, in einer engen Kooperation zwischen Ost und West zu leisten? Werden sich die Anpassungsprobleme, die denkbaren Vorbehalte in den Einstellungen, rasch auflösen oder ist diese „Mauer in den Köpfen“ selbst in Jahrzehnten nicht einzureißen? Wächst sie in einem geradezu nostalgischen Sinn bei den Führungsnachwuchskräften wieder empor? Über all dies und vieles mehr kann und soll man nachdenken. Dieses Nachdenken kann mehr oder weniger fundiert erfolgen, fundiert durch unmittelbare Erfahrung, durch Arbeit vor Ort, wissen-

schaftliche Analysen, kritische Interpretation empirischer Daten, Darstellung konkreter beispielhafter Fälle.

Und das ist das Ziel dieses Buches. Hier soll durch kundige Autorinnen und Autoren Fundiertes zur Führung in Organisationen der Wirtschaft im Zuge der Transformation von der Plan- in die Marktwirtschaft gesagt werden, wobei die Vielzahl der gewählten Perspektiven ein möglichst umfassendes Bild vermitteln soll. Es kommen Autoren aus den alten und den neuen Bundesländern, es kommen Hochschullehrer und Praktiker zu Wort, die eines verbindet: ihr Interesse am genannten Transformationsprozeß und ihre fachliche Kompetenz auf diesem Gebiet. Neben grundsätzliche Erwägungen tritt breit erhobenes empirisches Material. Untersuchungen zu spezifischen Folgen des Transformationsprozesses werden vorgelegt und Maßnahmen dargestellt, die Konsequenzen aktiv zu steuern. Riskiert wird schließlich - auf der Basis von empirischen Erhebungen an Führungsnachwuchskräften - ein Blick in die Zukunft.

Um das Grundsätzliche geht es im ersten Teil des Buches. Klaus Ladensack aus Halle/Merseburg zeigt - gestützt auf reichhaltige Erfahrung im Umgang mit ostdeutschen Führungskräften - vor welche Probleme die Führung im Zuge der gesellschaftlichen Transformation gestellt wird. Rainer Marr aus München, der sich im besonderen Maße in Osteuropa und in den neuen Bundesländern engagierte, zeigt auf, welche Rolle den Führungskräften innerhalb dieses Prozesses zukommt. Michael Junghans aus Wien schließlich untersucht Veränderung der Anforderungen an Führungskräfte im Rahmen dieser Transformation.

Im zweiten Teil werden konkrete Daten zu Bedingungen und Folgen des Transformationsprozesses präsentiert, die sich jeweils auf spezifische, ausschnitthaft gewählte Fragestellungen beziehen. Explizit oder implizit steht dabei jeweils der Gedanke eines Ost-West-Vergleichs im Hintergrund.

Florian Schramm aus Berlin zeigt auf, welche Rolle die bislang im Osten nicht gekannte Arbeitsplatzunsicherheit im Transformationsprozeß spielt.

Karsten Hofman und Walter Bungard setzen sich mit Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen auseinander, wobei diese Form der Arbeitsstrukturierung auf Grund der spezifischen Bedeutung, die die „Kollektivität“ in der DDR hatte, in den Unternehmen der neuen Bundesländer vermutlich einen anderen Stellenwert als im Westen haben dürfte.

Von zentralen Grundorientierungen in Ostdeutschland geht Rainer Lang aus Chemnitz aus. Er zeigt, auf der Basis reichen empirischen Materials, wie sich die Wertorientierungen und das Organisationsverständnis der Führungskräfte in den neuen Bundesländern im Zuge des Wandels darstellt.

Abhängig von den Wertorientierungen von Führungskräften sind in der Regel auch deren Menschenbilder, die zentral die Leitvorstellungen und den Füh-

ungsstil prägen. Führungsstile im Ost-West-Vergleich hat Jürgen Schultz-Gambard untersucht. Er ist dabei auf bemerkenswerte Differenzen gestoßen, aus denen er Implikationen für Personalentwicklungsmaßnahmen ableitet.

Um derartige Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte geht es auch im Beitrag von Werner Fröhlich, der gleichermaßen in St. Gallen und in den neuen Bundesländern tätig ist. Er widmet sich der Auswertung von Erfahrungen aus konkret durchgeführten Personalprojekten. Vorgestellt wurden Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzepte, die in Unternehmen relevant erscheinen, innerhalb derer man den Wandel zu bewältigen sucht.

Im dritten Teil des Buches werden schließlich - im Sinne von Fallerhebungen - sehr konkrete und spezifische Projekte aus den neuen Bundesländern vorgestellt.

Volker Heyse und Peter Seifert dokumentieren ausführlich die Erfahrungen, die man in Treuhandbeteiligungsunternehmen gewann, um dort die Stärkung der Führungskompetenz bei der Organisation und Umgestaltung der Unternehmen zu sichern. Insbesondere werden hier die Schwierigkeiten und Friktionen sichtbar, die sich ergeben können, wenn ostdeutsche und westdeutsche Führungskräfte zusammenarbeiten. Da werden Probleme deutlich, die sich spezifisch dann verstärken, wenn die Tätigkeit der westdeutschen Manager eher einen Gastspielcharakter hat. Die Selbst- und Fremdbilder ost- und westdeutscher Führungskräfte lassen sich allerdings als Indikatoren für einen Bedarf an Schulung, Teamentwicklung und konkrete Kooperation interpretieren, wenn künftig ost- und westdeutsche Führungskräfte in einer selbstverständlichen Weise zusammenarbeiten sollen und wollen.

Daß dieses sehr wohl möglich ist, zeigen im Rahmen eines konkreten Fallbeispiels aus der Weiterbildung ostdeutscher Führungskräfte Gregor Spengler und Ingrid Zwarg, deren Ausführungen die Besonderheiten deutlich werden lassen, die bei der Transformation des Führungsverhaltens ostdeutscher Leiter beachtet werden müssen.

Derartige Umorientierungen können - wenn auch nicht ohne Probleme - erfolgen. Ingrid Zwarg zeigt dies an einem weiteren Beispiel aus einem ostdeutschen Handelsunternehmen.

Im vierten Teil des Buches wird schließlich Material vorgestellt und interpretiert, das einen vorsichtigen Blick in die Zukunft gestattet. Die Führungsaufgaben von morgen werden voraussichtlich in den neuen Bundesländern bald von Frauen und Männern wahrgenommen werden, die dort zu Hause sind, aber ihre konkreten Führungserfahrungen nicht in den Betrieben der ehemaligen DDR gesammelt haben. Gut qualifizierte Führungsnachwuchskräfte verlassen die



reformierten Hochschulen in den neuen Bundesländern und suchen - mit Mühe zwar aber häufig doch erfolgreich - den Einstieg in den Beruf.

Wie steht es um ihre Wertorientierungen, was ist ihnen wichtig, was streben sie an? Gabriele Rappensperger, Friedemann Nerdinger und Erika Spieß haben dies differenziert untersucht. Sie stellen Teilergebnisse eines umfangreichen Forschungsprojekts vor, das innerhalb des Sonderforschungsbereichs 333 „Entwicklungsperspektiven von Arbeit“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft in Kooperation der Universitäten München und Leipzig durchgeführt wurde. Die Daten lassen die Hoffnung begründet erscheinen, daß die Transformation der Führung gelingen wird, die Mauern in den Köpfen sinken werden und in wenigen Jahren im Denken und Handeln der jüngeren Führungskräfte in den Unternehmen der Wirtschaft und Verwaltung nicht mehr erkennbar sein wird, ob sie aus den alten oder den neuen Bundesländern stammen.

All dies wird in diesem Buch vorgestellt.

Der Gedanke, dieses Buch auf den Markt zu bringen, entstand im Frühjahr 1993, also vor etwa einem Jahr. Daß es so rasch realisiert werden konnte, ist vielen, die intensiv bei der Erstellung mitgewirkt haben, zu verdanken.

Dieser Dank gilt in erster Linie den Autorinnen und Autoren, durchwegs vielbeschäftigten und vielfach engagierten Personen, die andere Aufgaben in ihrer Priorität zurückstellten um die hier vorliegenden Beiträge zu erstellen und z.T. mehrfach zu kürzen und zu revidieren. Es konnte angesichts des hohen Zeitdrucks nicht überraschen, daß einige trotz besten Bemühens aus verständlichen Gründen nicht zur Fertigstellung ihres Manuskripts gelangten. Ich bitte sie daher an dieser Stelle noch einmal um Verständnis dafür, daß ihr Beitrag nicht aufgenommen werden konnte. Die rasche Präsentation eines aktuellen Themas als Hilfe für eine rasch notwendig werdende Arbeit in Osteuropa und spezifisch in den neuen Bundesländern mußte Priorität haben.

Zwiespältig muß mein Dank an die Treuhandanstalt ausfallen. Danken muß ich dafür, daß aus ihr die Anregung kam, ein derartiges Buch zu erarbeiten und mit Nachdruck geeignete Autorinnen und Autoren zu finden und zu höchster Eile zu motivieren. Enttäuschung freilich kann ich darüber nicht verhehlen, daß ohne jede Vorwarnung, als das Konzept stand, die Autoren gewonnen und die ersten Manuskripte eingingen, die Treuhand jede finanzielle und ideelle Unterstützung des Projektes abbrach und uns auf die eigenen kargen Ressourcen zurückwarf.

Hier nun habe ich Grund, mich besonders beim Rainer Hampp Verlag zu bedanken, der in kooperativer Weise ein Konzept gemeinsam mit mir entwickelte, daß es auch ohne Unterstützung von dritter Seite ermöglichte, dieses Buch zu einem erträglichen Preis auf den Markt zu bringen und ihm damit die Chance zu

eröffnen, gesammelte Erfahrungen für jene bereitzustellen, für die sie nützlich sein können.

Mein Dank gilt schließlich in besonderer Weise jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Institutsbereich Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München, die mich bei der druckfertigen Erstellung des Manuskriptes engagiert und sorgfältig unterstützten. Hier ist in erster Linie Frau Susanne Bögel-Fischer zu nennen, die mit Überblick und Geduld bei der Koordination vieler beteiligter Personen half und für Ordnung innerhalb der sich anhäufenden Berge von Papier sorgte. Zu danken ist Frau Ingrid Schäfer und Herrn Karl-Friedrich Schäfer, die mit hoher fachlicher Kompetenz und Sorgfalt die Manuskripte redigierten, sowie Frau Nicola Netzer-Lücke und Herrn Ralf Maucher, die schließlich letzte Korrekturen vornahmen, die dafür notwendige Korrespondenz mit den Autorinnen und Autoren übernahmen und die druckfertigen Text- und Bildvorlagen für den Verlag vorbereiteten.

Nun ist das Buch fertig. Es setzt sich mit einem aktuellen Thema, der Transformation der Führung in den neuen Bundesländern, auseinander und wurde von Menschen erarbeitet, die auf diesem Gebiet konkret engagiert und vielfach persönlich betroffen sind. Sie haben empirisches Material erhoben, ausgewertet und interpretiert, konkrete Erfahrungen in der Praxis gewonnen, eingehend über Probleme nachgedacht und denkbare Lösungsvorschläge eronnen. All dies verdichtet sich zu einem Hintergrundwissen, das denen hilfreich sein kann, die als mittelbar oder unmittelbar Betroffene Führung in den neuen Bundesländern oder in den Staaten Osteuropas zu transformieren und an die neuen gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen anzupassen suchen. Ich wünsche diesem Buch, daß es dazu beiträgt und in diesem Sinne eine konkrete Hilfe sein kann.

München im April 1994

Lutz von Rosenstiel



---

<p style="text-align: center;"><b>Teil 1:</b> <b>Der Transformationsprozeß - Grundsatzüberlegungen zu seiner Bedeutung für die Führung</b></p>
--

**Klaus Ladensack**

**Führung im Wandel**

**Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen  
Transformation**

## **Zusammenfassung**

Der Wandel der Führung in der ehemaligen DDR von der Plan- zur Marktwirtschaft ist von zentraler Bedeutung für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation. Es werden empirische Ergebnisse vorgelegt, die wichtige Seiten des Leistungsverhaltens in der ehemaligen DDR charakterisieren und die den neuen Bundesländern zunächst als Erbe überkommen sind. In welcher Richtung Führungsverhalten zu modifizieren ist, unter welchen Bedingungen, in welchem Verlauf sich Führungsverhalten verändern läßt und welches Gefüge von Bedingungen darauf Einfluß hat, wird erörtert. Schließlich sind Maßnahmen dargestellt, die den Wandel in der Führung voranbringen.

In den hier gegebenen Empfehlungen bilden Organisations- und Personalentwicklung eine unauflösliche Einheit. Aus dem besonderen Inhalt des Lernens als Verhaltensänderung von Führung beim Übergang in die Marktwirtschaft folgt: Weiterbildung sollte bei der Transformation eng verbunden mit der Lösung praktischer Führungsaufgaben erfolgen.

---

## **Abstract**

The transposition of management from a planned into a market economy is of central significance in the social and economic transformation of eastern Germany. Empirical findings will be presented characterising important aspects of the conduct of management in the former GDR, which have in turn become the initial legacy of the new eastern German countries. In which direction managerial policy is to be modified, under what constraints, into which channels managerial conduct allows itself to be diverted, and what combination of environmental conditions has bearing upon this will here be discussed. Finally some ways of bringing about this metamorphosis in management will be described.

In our recommendations we have regarded organisational and personnel development as constituting an inseparable whole. With regard to those constituents of a training programme which deal with modifying managerial behaviour in the transition to a market economy, we conclude that management training in this transitional period ought to be firmly grounded in the context of practical problem solving.

**Inhalt**

- 1 Zielstellung und theoretische Ansätze
- 2 Führung in der überwundenen Planwirtschaft, empirische Einblicke, Verallgemeinerungen, Schlußfolgerungen
  - 2.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen (Potentiale der Leiter)
  - 2.2 Nutzung des eigenen Handlungsspielraums durch die Leiter
  - 2.3 Vorgesetztenverhalten aus der Sicht des Nachwuchses, Wirkung auf die Persönlichkeitsentwicklung
  - 2.4 Interaktion zwischen Leiter/Leiterkollektiven
  - 2.5 Generelle Schlußfolgerungen zum überkommenen Erbe der Führung und des Führungsverhaltens
- 3 Probleme und Prozesse des Wandels in der Führung
  - 3.1 Wichtige Zielorientierungen beim Wandel in der Führung
  - 3.2 Lernen in der Organisation und Verhaltensänderungen, Probleme, Wege, Rahmenbedingungen
    - 3.2.1 Lernen und Veränderungen des Führungsverhaltens
    - 3.2.2 Wichtige Prozesse des Wandels in der Führung
    - 3.2.3 Verhaltensveränderung, nur Wunsch oder auch Möglichkeit?
- 4 Zur Determiniertheit der Führung in der Transformation, Heterogenität der Rahmenbedingungen
- 5 Handlungsempfehlungen
- 6 Literatur

## 1 Zielstellung und theoretische Ansätze

Eingebettet und interaktiv verbunden mit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation vollzieht sich ein Wandel in der Führung. Von diesem Wandel gehen nach Meinung des Verfassers Initialwirkungen aus; er ist einerseits vielfältig determiniert, zugleich besteht ein beträchtlicher Spielraum, um die Prozesse des Wandels in der Führung in Richtung, Inhalt und Tempo gezielt zu beeinflussen. Davon ausgehend werden zunächst wichtige Zustände in Kombinat und Betrieben der ehemaligen DDR bei der Führung dargestellt und durch empirische Ergebnisse belegt.

*Führung* als „die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“, (Stachle, 1991, S. 303) umfaßt eine Vielzahl von Absichten und ein breites Spektrum unterschiedlicher, miteinander abgestimmter „Handlungsstränge“ und damit zusammenhängender Denk- und Verhaltensweisen bei Information, Motivation, Kommunikation, Interaktion, Koordination und der Verhaltensbeeinflussung.

Diese Aktivitäten können mehr auf Erhaltung des Bestehenden oder aber mehr auf ein Management des Wandels ausgerichtet sein. Für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation kommt dem Management des Wandels und damit vor allem den dafür notwendigen Führungsqualitäten eine besondere Bedeutung zu; wenn sie dem Wandel unterliegen und demgemäß beeinflusst werden sollen, bietet sich auch an, die entsprechenden Führungsaktivitäten „zurückzuverfolgen“ und sie für die Vorwendezeit herausgehoben zu betrachten. Von dieser Position ausgehend werden vor allem folgende Schwerpunkte näher betrachtet:

- Führung als wechselwirkender Prozeß zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern,
- Führung als Nutzung und Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums,
- Führung als Einflußnahme auf die Entwicklung von Nachwuchs für das Management und
- Führung als kooperativer Prozeß bei Innovationen.

Letztlich besteht aber das Anliegen des Beitrags nicht in der rückblickenden Zustandsanalyse der sozialistischen Leitung, sondern im Erfassen von Resultaten, Rückständen und Hemmfaktoren beim Wandel der Führung von der sozialistischen Leitung zum unternehmerischen Management in der Marktwirtschaft.

Ausgehend von den 1990 bis zur Gegenwart erzielten Ergebnissen und den zutage tretenden Problemen bei der Führung der Wirtschaftsunternehmen der neuen Bundesländer werden vor allem wichtige Prozesse des Wandels in ihrer



Widersprüchlichkeit untersucht; nicht zuletzt, um das Management des Wandels auf dem Gebiet der Führung selbst zu beschleunigen.

*Führung erfolgt beim Übergang zur Marktwirtschaft orientiert auf veränderte Ziele bei veränderten Wirtschaftsstrukturen durch Manager mit im Umbruch befindlichen Werten, persönlichen Zielen, Einstellungen und wachsenden Fähigkeiten.*

Die „Geführten“ sind dabei gleichfalls Werteumbrüchen, Entwertungen von Qualifikation und neuartigen Anforderungen ausgesetzt. Selbst wenn das überwundene System nicht geliebt wurde, hat es im Denken und Verhalten Spuren hinterlassen, die nur langwierig zu überwinden sind und von denen sich mancher Mitarbeiter und Manager auch gar nicht unbedingt trennen möchte.

*Führung erfolgt in Organisationen, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befinden, unterschiedliches Erfolgspotential besitzen, deren Existenzfähigkeit bei weitem noch nicht immer erwiesen ist; noch öfter ist die Frage unbeantwortet, in welcher Gestalt die Unternehmen eine Zukunftsperspektive haben. Das sind Umstände, die dazu führen, daß der Wandel im Führungsverhalten nicht gleichförmig erfolgt, sondern in einem widersprüchlichen Prozeß unter recht heterogenen Rahmenbedingungen.*

## **2 Führung in der überwundenen Planwirtschaft, empirische Einblicke, Verallgemeinerungen, Schlußfolgerungen**

Für die Führung als „Steuerung der multipersonalen Problemlösung“ (Rühli, 1992, S. 2) müssen Manager mit einem entsprechenden Potential ausgestattet sein. Wir wollen anhand von Befunden der Frage nachgehen, in welchem Umfang das der Fall war, wo aus der Sicht von Marktwirtschaft und Wandel Schwachstellen bestanden und bestehen.

### **2.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen (Potentiale der Leiter)**

Nachfolgend sind Ergebnisse von Untersuchungen wiedergegeben, die vom Verfasser bei leitungssoziologischen Untersuchungen vor der Wende gewonnen wurden. Dabei wurde versucht, die Leistungsvoraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit der Kombinate und Betriebe zu den Anforderungen in Beziehung zu setzen und damit besondere Defizitschwerpunkte zu erkennen.

Tabelle 1 gibt Resultate wieder, die 1988 bei Leitern auf oberer und mittlerer Ebene erzielt wurden. Die Bewertung der tatsächlichen Leistungsvoraussetzungen bezog sich dabei auf Nachgeordnete mit „überdurchschnittlich guten Leistungen“.

*Tabelle 1: Vergleich zwischen der Höhe der zukünftigen Anforderungen an ausgewählte Nachgeordnete und der Ausprägtheit der Leistungsvoraussetzungen (in Prozent)*

Anforderungen	Höhe der Anforderungen	Ausgeprägtheit der Leistungsvoraussetzungen	Differenzen	
			absolut	relativ
– Beweglichkeit des Denkens	84	54	30	67
– Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem	81	57	24	70
– Selbständig Probleme erfassen und in zweckmäßige Aufgaben umsetzen	81	49	32	60
– Streben nach Höchstleistung	77	45	32	58
– Aufgaben für Zusammenarbeit organisatorisch durchzusetzen	77	45	32	58
– Persönliche Aktivität zum Vorantreiben der Entwicklung seines Bereiches	76	44	32	58
– Schaffung einer schöpferischen, vorwärtsdrängenden Atmosphäre im Kollektiv	74	32	42	43
– Kombination von Ideen, Vorschlägen, Erfahrungen und Informationen	72	44	28	61
– Gewinnen des Kollektivs für Neues	72	35	37	49
– Umstellung auf neue Probleme, Aufgaben und Bedingungen	72	48	24	67
– Tiefgründige Analyse dessen, was in der Arbeit behindert	67	34	33	51
– Vermögen, sich Zeit für die Lösung neuer Aufgaben zu verschaffen	65	27	38	42
– Originelle Ideen	52	27	25	52
– Infragestellen der bisherigen Ergebnisse und Vorgehensweisen für die Zukunft	49	29	20	59
– Durchschnitt	72	41	31	57

(Prozentanteil von „in sehr hohem und hohem Maße“, N=220)

Folgendes ist zu entnehmen:

- Die durchschnittlich positiv gesehenen Anforderungen, die von den nachgeordneten Leitern zu erfüllen sind, werden als insgesamt relativ hoch bewertet. Dies findet seinen Ausdruck in dem hohen Anteil der Bewertung des Anforderungsniveaus mit „sehr hoch und hoch“.
- Bei den 14 Kriterien sind die Anforderungen stark differenziert. Der Anteil sehr hoher und hoher Anforderungen schwankt zwischen 49 % und 84 %. An der Spitze liegen dabei solche Anforderungen wie: Beweglichkeit des Denkens, Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, selbständiges Erfassen von Problemen und Umsetzen in zweckmäßige Aufgaben. Mit einem wesentlich geringeren prozentualen Anteil wird Hervorbringen von Ideen und das Infragestellen der bisherigen Ergebnisse und Vorgehensweisen für die Zukunft als besonders wichtig angesehen. Vieles spricht dafür, daß hier eine Unterschätzung vorlag.

Die unterschiedlich eingeschätzte Höhe der Anforderungen, um die zukünftigen Hauptaufgaben erfüllen zu können, und die Ausprägung der entsprechenden Leistungsvoraussetzungen ist sehr groß. Besonders deutlich sind die Unterschiede bei der Schaffung einer schöpferischen, vorwärtsorientierenden Atmosphäre im Kollektiv (42 %), dem Vermögen, sich Zeit für die Lösung neuer Aufgaben zu verschaffen (38 %) und der Befähigung, das Kollektiv für Neues zu gewinnen (37 %).

Ähnliche Ergebnisse wurden auch im Rahmen von Selbsteinschätzungen von Führungskräften erzielt. Die folgenden Ergebnisse wurden 1984/85 gewonnen (N = 670); sie bezogen sich auf Anforderungen, die vor allem bei Innovationsprozessen bestehen und die dafür notwendigen Leistungsvoraussetzungen (Bohring / Ladensack, 1986, S. 156 f.).

*Tabelle 2: Differenzen zwischen Anforderungen für Innovationsprozesse und vorhandenen Leistungsvoraussetzungen*

Anforderungsmerkmale	Anforderungen hoch bis außerordentlich hoch	Leistungs-voraussetzungen hoch bis außerordentlich hoch	Grad der Anforderungs-erfüllung
– Einfallsreichtum, Hervorbringen von Ideen	76	25	33
– Beharrlichkeit und Zielstrebigkeit bei der Lösung der Aufgaben	82	44	54
– Risikobereitschaft	63	32	50
– Orientierung an langfristigen Erfordernissen	62	34	55
– Fähigkeit zum raschen Erkennen herangereifter Probleme, der Lösungsmöglichkeiten und -schwierigkeiten	79	37	47
– operative Wendigkeit	83	48	58
– Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit	84	54	64
– Selbstdisziplin	85	52	61
– Fähigkeit, in neuen Situationen konkrete Aufgaben zu stellen	79	33	42
– Fähigkeit zur Organisation der Zusammenarbeit mit anderen Leitungsbereichen	77	31	40
– Fähigkeit, Engagement zu wecken	76	31	41
– Förderung der Harmonie und des Ausgleichs zwischen Partnern	65	27	42
– Infragestellen des bisher Praktizierten	46	18	39
– Anregen eines schöpferischen Dialogs	70	27	39
– Orientierung auf hohe Maßstäbe des Kollektivs	88	37	42

Die Skala (in Prozent) reichte von außerordentlich hoch, sehr hoch und hoch über durchschnittlich und relativ niedrig bis gering und sehr gering.

Insgesamt wird deutlich, daß die Leiter bereits unter den Bedingungen der Planwirtschaft große Defizite in ihren Leistungsvoraussetzungen für eine erfolgreiche Führung sahen. Die Defizite beziehen sich zum einen auf das kreative und innovative Verhalten. Noch massiver werden Schwächen im Zusammenhang mit der Führung der Mitarbeiter (Motivierung, Organisation der Arbeit, Anregung eines schöpferischen Dialogs) reklamiert. Das ist auch deshalb besonders bemerkenswert, weil das bisherige Führungskonzept zentralistisch ausgerichtet war und die Individualität der Mitarbeiter und deren Entfaltung de facto gering geschätzt wurden.

Bei der Wertung dieser Ergebnisse muß bedacht werden, daß sie zunächst in die Marktwirtschaft „mitgebracht“ worden sind und bei den erhöhten Anforderungen der Marktwirtschaft an Innovation und Nutzung des Humanpotentials zwangsläufig noch weniger ergebnisfreundlich wirken müssen.

## **2.2 Nutzung des eigenen Handlungsspielraums durch die Leiter**

Von zentraler Bedeutung für Leitung bzw. Führung und ein entsprechendes Führungsverhalten ist die Nutzung des eigenen Handlungsspielraums. Von ihr gehen Wirkungen auf die erzielten wirtschaftlichen Ergebnisse aus; sie beeinflusst aber auch die zukünftigen Umfeldbedingungen für den Erfolg in nachfolgenden Zeitabschnitten. Schließlich hängen vom Erkennen und Nutzen des eigenen Handlungsspielraums auch die Nachhaltigkeit und der Erfolg der Selbst-erziehung (Selbstmanagement) ab.

Unumstritten war bereits vor der Wende, daß zahlreiche Leiter ihren Handlungsspielraum unzureichend nutzten (wobei die Ursachen dafür von übergeordneten Organen einseitig dem subjektiven Verhalten zugeschrieben wurden, nicht aber der zentralistischen Wirtschaftsführung). Ungenutzte Spielräume - nicht zuletzt im Sozialisationsprozeß erworben - bestanden auf dem Gebiet von Innovationen, der langfristig-konzeptionellen Arbeit, der Selbständigkeit des Handelns, der Mitarbeiterführung und Personalarbeit sowie des Eingehens von Risiken. Belegt wurde, daß bei einem beträchtlichen Teil der Leiter Verhaltensweisen ausgeprägt waren, die der vollen Ausschöpfung des Handlungsspielraums entgegenstanden.

*Tabelle 3: Ausgeprägtheit von Merkmalen bei nachgeordneten Leitern, die die Ausschöpfung des Handlungsspielraums beeinflussen*

Merkmale	Anteil von	
	in sehr hohem und hohem Maße	teils/teils
– Er sagt häufig „das geht nicht“	14	16
– neuen Problemen versucht er aus dem Weg zu gehen	11	18
– er verlangt, daß andere etwas tun, was er selbst tun müßte	17	17
– wenn es darum geht, etwas zu tun, führt er viele Gründe an, daß er es nicht tun kann	16	14
– Schwierigkeiten hat er dann, wenn ihm nicht genau gesagt wird, was er zu tun hat	17	27
– hat Scheu vor Neuem	13	21
– Fehlen der Fähigkeit, Schwierigkeiten rechtzeitig zu erkennen	9	28
– findet nicht kurzfristig einen Ausweg, wenn in der Arbeit etwas „schiefgeht“	8	24
– fehlende Risikobereitschaft in komplizierten Situationen	23	22
– fehlende hohe Beharrlichkeit	7	26
– Fehlen des ständigen Bemühens um bessere Bedingungen für hohe Ergebnisse	7	33
– Fehlen des Versuchs, die Entwicklung voranzutreiben	17	29

(N = 203; %-Anteil ungünstiger Ausprägungen)

In dem dargestellten Fall traten bei rund einem Drittel der beurteilten Leiter Verhaltensweisen auf, die einer vollen Ausschöpfung des Handlungsspielraums entgegenstehen. Noch größer war der Anteil bei solchen Merkmalen, die mit Selbständigkeit, Risikobereitschaft, Aktivität zum Vorantreiben der Entwicklung und mit den Bemühungen um bessere Bedingungen für hohe Ergebnisse in der Arbeit zusammenhängen. Damit wurden die Möglichkeiten zur Motivierung der Nachgeordneten und zur Nutzung des Humankapitals eingeschränkt.

### 2.3 Vorgesetztenverhalten aus der Sicht des Nachwuchses, Wirkungen auf die Persönlichkeitsentwicklung

Unter den Bedingungen der Planwirtschaft und des Zentralismus war es geläufig, den Vorgesetzten relativ undifferenziert als Vorbild für die Nachgeordneten und damit auch als wichtigen fördernden Faktor bei der Nachwuchsentwicklung zu betrachten.

Eine Überprüfung der realen Vorbildwirkung durch empirische Untersuchungen unterblieb lange Zeit. Erst 1988/89 wurde diese Problematik vom Verfasser in die empirische Forschung einbezogen. Eine solche Betrachtung von „unten nach oben“ war gerade bei den autoritären Strukturen in der DDR unüblich. Dabei zeigten die Untersuchungen, daß die Nachgeordneten *weit weniger* und *weit differenzierter* ihre Vorgesetzten als Träger einer Vorbildrolle sahen, als das postuliert wurde. Vorgesetztenverhalten, wie es erlebt wurde, wirkte sich damit auch weit weniger fördernd auf den Nachwuchs aus, als das angenommen wurde. Tabelle 4 und Tabelle 5 belegen diese Aussagen.

Bei kleinen Stichproben wurde erfaßt, wie die Vorgesetzten von den Nachgeordneten gesehen werden. Eine der Stichproben ist nachfolgend dargestellt. Die Ergebnisse stimmen in der Grundaussage mit weiteren Untersuchungen überein, die hier nicht wiedergegeben werden sollen. Die Urteile der Nachgeordneten bezogen sich schwerpunktmäßig auf Vorbildwirkungen (Tabelle 4) und auf den erlebten persönlichkeitsfördernden Einfluß (Tabelle 5).

*Tabelle 4: Wie erlebe ich meinen Vorgesetzten? Antworten der Nachgeordneten aus der Sicht von Vorbildwirkungen*

Als jemanden, von dem ich lernen kann bezüglich	Ausgeprägtheit von		
	sehr stark und stark	teils/ teils	wenig und sehr wenig
– Engagement, Aktivität	60	22	18
– Lebenserfahrung	60	18	22
– Fachwissen	58	12	30 !
– moralischer Haltung	55	18	27 !
– der weitsichtigen Erfassung von Problemen	52	24	24

---

– des aktiven Anpackens von Aufgaben	51	19	30 !
– des folgerichtigen Umsetzens von Problemen in Konzeptionen, Maßnahmen, Aufgaben	50	25	25
– der demokratischen Einbeziehung des Kollektivs in die Leitung	44	6	50 !!
– der tiefgründigen Analyse der Situation	38	32	30 !
– des Leitungsstils	38	23	39 !
– der Klarheit und Straffheit bei der Organisation	35	21	44 !!
– des Vermögens, das Kollektiv mitzureißen	24	38	38 !
– des Überwindens von Bedingungen, die in der Arbeit behindern	21	37	42 !!

(N = 34; bei 8 und 13: N = 16, in %)



*Tabelle 5: Wie erlebe ich meinen Vorgesetzten? Antworten von Nachgeordneten aus der Sicht von Personalentwicklung*

Merkmale	1 und 2	3 und 4	weder noch	6 und 7	8 und 9	Merkmale
– Läßt mir Handlungsspielraum	69	25	0	0	6	meinen Spielraum unbegründet einengend
– hilfsbereit	66	18	9	6	0	egoistisch
– eigeninitiativ	64	18	15	0	3	sich schieben lassend
– zugänglich	60	27	10	3	0	abweisend
– aufmerksam gegenüber meinen Leistungen	59	29	12	0	0	negierend gegenüber meinen Leistungen
– viel Gelegenheit für Anregungen und Bewährung gebend	59	3	6	3	0	mir Entwicklungsmöglichkeiten verbauend
– mich zu Initiative, Risikobereitschaft ermutigend	52	29	10	9	0	mich in meiner Aktivität hemmend
– sich uneigennützig für eine gute Sache begeisternd	47	31	19	3	0	gute Ideen ablehnend
– meine Entwicklung aktiv fördernd	47	27	23	3	0	meine Entwicklung behindernd
– mich geistig fordernd	46	36	12	6	0	mich geistig unterfordernd
– mich aktivierend	32	50	9	9	0	mich zur Passivität veranlassend
– beharrlich/ geduldig Einfluß nehmend	27	42	0	27	4	sporadisch/ ungeduldig Einfluß nehmend
– rücksichtsvoll	23	24	23	18	12	rigoros

(N = 34; bei 1: N = 16; Polaritätsprofil, 1 sehr stark, 2 stark ... 5 weder noch ... 8 stark und 9 sehr stark; in Prozent)

Insgesamt überwiegen dabei nach den Einschätzungen die Bemühungen um eine positive Einflußnahme, wobei diese allerdings durch die Wertungen (begrenzte Akzeptanz) in der Tabelle 4 zwangsläufig in ihrer Wirkung gedämpft werden. Eine relativ geringe gezielte Einflußnahme zeigt sich bei der aktiven Förderung der Nachgeordneten, der geistigen Förderung, der Aktivierung und der Beharrlichkeit/Geduld. Gehäuft wird ein rigoroses Verhalten angegeben.

Betrachten wir die Führung als multipersonale Problemlösung, dann rückt Tabelle 4, die wesentliche Schwächen des Vorgesetzten darstellt, bei der Problembearbeitung ins Blickfeld. Sie äußern sich in einer eher oberflächlichen Analyse, dem unzureichenden Einbeziehen und Mitreißen des Kollektivs, dem wenig weitsichtigen Erfassen von Problemen, der fehlenden Klarheit und Straffheit bei der Organisation. Diese Schwächen müssen auf jeden Fall überwunden werden. Sie dürfen auch nicht von den Nachwuchskräften übernommen werden.

Besondere Defizite bestehen in der Überwindung von Bedingungen, die in der Arbeit behindern (das „Machbare wirklich tun“). Hier zeigt sich nicht zuletzt ein unter den Bedingungen des bürokratischen Zentralismus erlerntes negatives Verhalten.

Dabei spielt neben der Motivierung ohne Zweifel auch das begrenzte kreative Vermögen der Führungskräfte eine Rolle. Dazu folgende Fakten aus anderen Untersuchungen: Selbst bei den Vorgesetzten, die von den Nachgeordneten als „besonders kreativ“ bezeichnet werden, wurden vermißt:

- bei 39 % originelle Ideen,
- bei 51 % das Infragestellen der bisherigen Ergebnisse
- bei 42 % Offenheit gegenüber Vorschlägen, Ideen und Kritiken anderer.

Die entsprechenden Zahlen bei den wenig kreativen Führungskräften sind: 71 %, 71 % und 61 %.

*Als eine wichtige Schlußfolgerung ergibt sich, daß die Nachwuchskräfte ihre notwendige fachliche Kompetenz nicht selten bei geringer Mithilfe und im Extremfall sogar gegen die Vorgesetzten entwickeln müssen.*

Wir werden auf die Frage zurückkommen, ob, inwieweit und wie die „alten“ Vorgesetzten selbst lernen und sich damit auch eine größere Personalentwicklungskompetenz aneignen können.

## **2.4 Interaktionen zwischen Leitern / Leiterkollektiven**

Es wäre falsch, Führung und Führungsverhalten nur bezogen auf einzelne Manager-Mitarbeiter-Beziehungen zu charakterisieren. Damit würden wichtige Effekte eines beabsichtigten oder unbeabsichtigten organisationalen Lernens ausgeklammert. Zugleich würde das unmittelbar denk- und verhaltensbeeinfluss-

sende soziale Umfeld ausgeblendet. Wiederum wollen wir auf konkrete Befunde, die vor der Wende unter Mitwirkung von K. Buchholz erhoben wurden, zurückgreifen. Dabei interessieren zwangsläufig sowohl die innerhalb der Führungspyramide verlaufenden vertikalen Interaktionen als auch die horizontalen Aktivitäten der Zusammenarbeit, der gegenseitigen Anregung sowie auch die der gegenseitigen Behinderung. Den vertikalen Interaktionen kommt dabei deshalb eine herausragende Bedeutung zu, weil unter den Bedingungen der zentralen Verwaltungswirtschaft die Weisungen und Kontrollen von oben nach unten im Führungskonzept in der DDR eine Schlüsselstellung hatten und auf diesem Wege das selbständige Handeln ebenso eingeschränkt wurde wie die von „unten nach oben“ verlaufenden Aktivitäten der konstruktiven Mitwirkung am Führungsprozeß.

### *Vertikale Interaktionen*

Bei den Untersuchungen zur Wirksamkeit von Leiterkollektiven stand die Effektivität der Leitung bezogen auf Innovationsprozesse im Mittelpunkt. Dazu wurde auf den einzelnen Ebenen die Häufigkeit des Auftretens von sehr stark und stark ausgeprägten innovationsrelevanten Verhaltensmerkmalen erfaßt (vgl. Tabelle 6).

*Tabelle 6: Ausgeprägtheit des innovationsaktiven Verhaltens (Einschätzung jeweils durch den Vorgesetzten; bei BD: Selbsteinschätzung)*

Ausgeprägtheit des Verhaltens der Kollektive von Betriebsdirektoren gegenüber Innovationsprozessen (5stufige Skala; Häufigkeit von sehr stark und stark ausgeprägt; N = 493, in %)

Innovationsrelevante Verhaltensmerkmale	BD	FD	AL	Diff.
– Besonders vorwärtsorientierend	54	45	42	12
– Bringt viele Ideen zu Zielstellung/Vorhaben in gemeinsame Arbeit ein	64	50	44	20
– Nimmt auf Gesamtkonzept für Innovationen Einfluß	84	50	42	32!!
– Unterstützt neue Ideen für Neuerungen, die langfristig wirksam werden	71	59	44	27!
– Unterstützt neue Ideen für Neuerungen, die kurzfristig wirksam werden	67	58	45	22
– Entwickelt Aktivitäten zur Umsetzung von Ideen in konkrete Maßnahmen	71	56	48	23

– Setzt beschlossene Maßnahmen mit hohem Engagement und Eigeninitiative um	83	62	57	26!
– Setzt beschlossene Maßnahmen entsprechend den Festlegungen durch	68	54	47	21
– Engagiert sich, um außerhalb des Kollektivs Partner für die Zusammenarbeit zu gewinnen	69	60	54	15
– Fördert das aktive geschlossene Handeln des Kollektivs	77	70	68	9
– Unterstützt andere Bereiche	62	48	42	20
Mittelwert	70	56	48	22

Leitungsebenen: Betriebsdirektor: (BD), Fachdirektor: (FD) und Hauptabteilungsleiter sowie Abteilungsleiter: (AL). Häufigkeit der Ausprägungsstufen sehr stark und stark).

Wie sich zeigt, ist die Ausgeprägtheit des innovativen Handelns von oben nach unten rückläufig. Die wiederholte Diskussion dieser Erscheinung mit Experten (Lehrgangsteilnehmern) bestätigte diese Tendenz. Diese Abschwächung der Aktivität trug zur Unbeweglichkeit bei Innovationen bei und bewirkte, daß viele Entwicklungen im Sande verliefen. Den Entscheidungen wurde vielfach nicht mit hoher Akzeptanz, Aufgeschlossenheit und Bereitschaft begegnet; vielfach wurden sie - vor allem auch bedingt durch einen autoritären Führungsstil - mit Desinteresse bis hin zu Widerständen von den Nachgeordneten hingenommen.

Eine differenziertere Erklärung für dieses Phänomen der Abschwächung in der innovativen Zielorientierung im vertikalen Kommunikationsprozeß ergab sich aus der Untersuchung des „erlebten“ Bedingungsgefüges für eine engagierte Mitwirkung an Innovationen. Wiederum zeigte sich die Abnahme motivierender Kräfte von der Leitungsspitze über die nachfolgenden Ebenen (vgl. Abbildung 1).

Die tiefere Ursache dürfte darin liegen, daß ein tayloristisches Leitungskonzept verfolgt wurde, das durch eine Dominanz der Spitze, eine starke Beschneidung des Handlungsspielraums der Nachgeordneten und starke Restriktionen bei Abweichungen vom festgelegten Reglement und von den Planvorgaben gekennzeichnet ist. Bei Untersuchungen in den 80er Jahren wurde am stärksten bei den Leitern auf unterer Ebene folgendes beklagt: zu geringe Entscheidungsbefugnisse, eine zu große Bevormundung und Kontrolle von Einzelheiten durch betriebliche und überbetriebliche Instanzen, zu viele kurzfristige Weisungen und unrealistische Terminstellungen, schlechte Durchdachtheit und Abgestimmtheit der übertragenen Aufgabe.

*Abbildung 1: Zur Bedingtheit der rückläufigen Innovationsaktivität in der Leitungspyramide*

I. Objektive Erfordernisse werden abnehmend stark erlebt

Anregung durch:

- allgemeine wirtschafts-  
politische Orientierungen



- Vorgaben für Leistungs-  
entwicklung

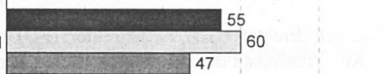


- Härte des Plans

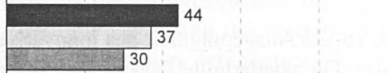


Vermittelt durch:

- Begeisterung und Engagement  
von Vorgesetzten, Neben- und  
Nachgeordneten

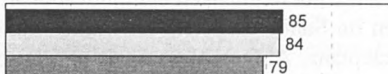


- Druck der Kooperationspartner



II. "Ansprechbarkeit" gegenüber Innovationserfordernissen ist rückläufig:

- eigener Ehrgeiz



- eigene Unzufriedenheit,  
wenn ich sehe, wo andere  
stehen

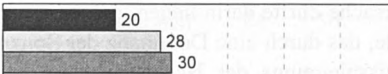


- Einsicht, daß Stillstand  
meist Rückstand ist



III. Dabei wirken "unten" positiv:

- materielle Anreize



- moralische Anerkennung



■ Betriebsdirektoren    □ Fachdirektoren    ■ Abteilungsleiter

Ebenso wurde von 54 % der Probanden (N = 1000) eine zu geringe Entscheidungsbereitschaft der übergeordneten Leiter angeführt. Die zu einem Indikator zusammengefaßten Arbeitsbedingungen verschlechterten sich kontinuierlich von der obersten Leitungsebene bis zur unteren (Ladensack, 1981, S. 191 ff.).

Durch die tayloristische Konzeption der Leitung nahm in der Tendenz von den oberen zu den unteren Leitungsebenen auch das Gefühl ab, für die Gesellschaft etwas Nützliches zu tun, die Möglichkeiten, eigene Ideen und Vorstellungen in die Tat umzusetzen, die selbständige Lösung interessanter Aufgaben, Erfolg im Beruf, die Entscheidungsbefugnisse (das besonders stark!), eine zu geringe Verantwortung u.a. (Bohring/Ladensack, 1981, S. 106 f.).

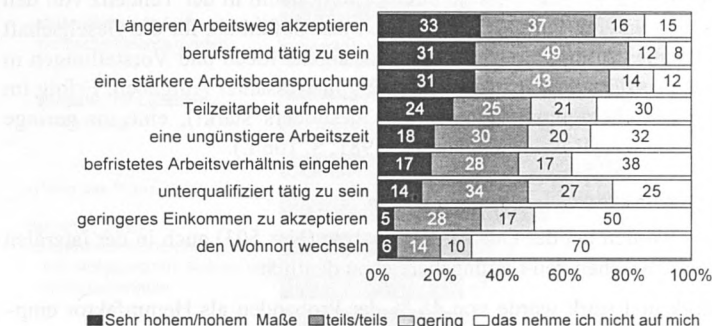
### *Laterale Interaktionen*

Schwächen wurden bei der Querschnittsanalyse (N = 503) auch in der lateralen Kooperation zwischen den Leitungsbereichen deutlich:

- Sehr stark und stark wurde von 45 % der Probanden als Hemmfaktor empfunden, daß wichtige Kooperationspartner nicht mitziehen. Vor allem wurde auch registriert, daß von den Kooperationsbeziehungen nur geringe stimulierende Wirkungen zur Anregung von Innovationen ausgehen.
- Dem Engagement, das Vorgesetzte, Nachgeordnete und andere Partner zeigen, wurde nur in 55 % der Fälle eine sehr starke und starke Wirkung zugeschrieben.
- Druck von Kooperationspartnern im eigenen Betrieb empfanden nur 37 % der Probanden sehr stark und stark anregend.
- Der Druck nachgeordneter Leiter und Kollektive wurde nur von 33 % der Probanden als sehr stark und stark stimulierend beurteilt.

Charakteristisch war auch, daß die einzelnen Führungsbereiche sehr unterschiedlich auf Innovationen orientiert waren, weshalb sie auch nicht an einem Strang ziehen konnten. Das verdeutlicht Abbildung 2, in der für die Kollektive von 79 Betriebsdirektoren erfaßt wurde, wie gehäuft die Inhaber der einzelnen Fachdirektorenfunktionen und die ihnen nachgeordneten Leiter als besonders stark innovationsaktiv bzw. als besonders schwach innovationsaktiv eingeschätzt wurden.

Abbildung 2: Häufigkeit der Einschätzung der Fachdirektoren und direkt unterstellten Leiter als besonders stark bzw. besonders schwach innovationsaktiv aus der Sicht ihrer Funktion



Besonders deutlich äußerte sich bei den Leitern der Bereiche Beschaffung und Absatz das Fehlen der marktwirtschaftlichen Mechanismen. An die Stelle von Konkurrenz und Wettbewerb trat die Verteilung der Güter; Triebkräfte für Innovationen waren dabei zwangsläufig sehr stark und stark abgeschwächt.

Insgesamt zeigt sich hier, daß mit dem Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft dort, wo alte Strukturen weitgehend bestehen bleiben, zunächst auch Interaktionsmuster zu erwarten sind, die hohe Leistungen behindern und die schrittweise überwunden werden müssen (vgl. Abschnitt 4 und 5). Typisch für die Planwirtschaft war eine Kombination solcher Verhaltensweisen der Leiter und Mitarbeiter, die ein soziales Überleben ermöglichte.

Einerseits trifft durchaus zu, daß Kollektivität und Gemeinschaftsgeist ausgeprägt waren. Andererseits führte das wegen der herrschenden Gleichmacherei und Unterbezahlung der Leiter nicht zu einer Harmonie arbeitsteiliger Problemlösung im Bemühen um hohe und höchste Leistungen. Gepaart mit Kollektivität war das Streben nach Harmonie und Ausgleich bei möglichst niedrigen Plänen. Ein hoher Leistungsdruck in Kooperation und Kommunikation bestand in aller Regel nicht, wie auch die empirischen Ergebnisse belegen.

## 2.5 Generelle Schlußfolgerungen zum überkommenen Erbe der Führung und des Führungsverhaltens

Die Verhaltensweisen der Leiter in den Kombinat und Betrieben war im großen und ganzen der Planwirtschaft, ihren Forderungen, Zwängen und Beloh-

nungen angepaßt. Wenn die Tätigkeit der Manager zentral auf die Führung von unterstellten Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen sowie auf die Koordination des Handelns in der Horizontale gerichtet ist, so besteht die Schlüsselmaßnahme in der Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen bei den Führungskräften im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten.

Die gezeigten Verhaltensweisen sind als Sozialisationsergebnis in einem hohen Maße Resultat eines Lernprozesses. Gelernt wurde nicht nur individuell, sondern auch organisational. Das angeeignete Führungsverhalten äußerte sich in der Einflußnahme auf Nachgeordnete, die Reaktion auf den Vorgesetzten, die Auslösung von Koordinationsaktivitäten, die Verteidigung der Bereichsinteressen bei Divergenz mit übergeordneten Zielen und vielem anderen. Der Lernprozeß bezog - von außen determiniert - auch die Herausbildung von Werten, Normen, Gewohnheiten, Sanktionsmustern und Improvisationsfähigkeiten ein. Die Lernergebnisse haben sich über Jahrzehnte verfestigt; teilweise mußten sie auch gegen besseres Wissen praktiziert werden.

*Die Frage ist nun, in welcher Richtung sich bei der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft der Wandel vollziehen muß, ob und wie Umlernprozesse sich bereits vollzogen haben und wie sie noch stärker gefördert werden können; welche inneren und äußeren Determinanten dabei bestehen, wie weit diese auch destruktive Wirkungen einschließen und wie vorgegangen werden muß, um die Schwachstellen in der Führung aus der Sicht der Marktwirtschaft zu überwinden.*

### **3 Probleme und Prozesse des Wandels in der Führung**

#### **3.1 Wichtige Zielorientierungen beim Wandel in der Führung**

Der Übergang von der Planwirtschaft in die soziale Marktwirtschaft - in Gestalt eines Umbruchs verlaufend und durch die wirtschaftliche Rezession erschwert - verlangt neuartige Zielorientierungen für das Management. Diese sollen grob umrissen werden, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann:

- Oberstes Ziel der neu entstandenen privatisierten Betriebe und auch der noch in Treuhandbesitz befindlichen Unternehmen ist die Sicherung von Gewinn bzw. der Übergang in die Gewinnzone in einer befristeten Zeit.
- Als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und neue Technologien und Produkte ist es notwendig, den Kapitalstock aufzubauen und flache und flexible Organisationsstrukturen einzuführen; daraus ergibt sich objektiv eine generell hohe Orientierung auf Innovationen technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Art.



- In der Umbruchsituation und nach mehr oder weniger abgeschlossenem Personalabbau sind durch die neuen Eigentümer die Ziele und Strategien für die Unternehmen zu präzisieren. Dafür tragen die Unternehmensleitungen die volle Verantwortung und dafür sollten sie den durch das veränderte Wirtschaftssystem erweiterten Handlungsspielraum auch voll ausschöpfen.
- Eine unerläßliche Aufgabe besteht darin, den Arbeitnehmern zu helfen, sich auf die neuen Arbeitsanforderungen und arbeitsrechtlichen Bedingungen einzustellen. Unternehmenskulturen sollten entwickelt werden, in denen Übereinkünfte über neue Werte, Verhaltensnormen und Denkweisen in der Arbeit eine zentrale Rolle spielen.
- Nicht zuletzt schließt nach Auffassung des Verfassers die notwendige Transformation im Management auch das Selbstmanagement der Führungskräfte ein. Sie müssen sich selbst überhaupt erst in die Lage versetzen, veränderte Führungskonzepte zu entwickeln und zu verinnerlichen sowie den Wandel in der Führung zu bewerkstelligen. Nachdem sie sich über Jahrzehnte unter den Bedingungen der zentralistischen Planwirtschaft sozialisiert und sich zwangsläufig systemkonform verhalten haben, ist das eine äußerst schwierige, langwierige, teilweise auch schmerzhaft Aufgabe. Auch besteht dabei nicht immer Erfolgsgarantie.

Untersuchungen belegen, daß das Management, neben Marketing/Vertrieb und Rechnungswesen und anderen, zu den Tätigkeitsbereichen gehört, bei denen die bisherigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen wesentlich entwertet und teilweise prinzipiell durch andere ersetzt werden mußten und müssen (z.B. marktwirtschaftliches Denken, Mitarbeiterführung).

Ohne Zweifel bestand und besteht derzeit noch immer kein Grundwissen auf solchen Gebieten wie Marketing, Wirtschafts-, Steuer-, Handels- und Arbeitsrecht, Rechnungswesen, Kundenbetreuung, Managementtechniken (Lenske, 1992, S. 55 f.), das dem der Manager in führenden Westunternehmen generell gleichwertig ist. Allerdings haben die Erfahrungen gezeigt, daß gravierende Defizite dieser Art aufgrund hoher Lernpotentiale rasch zu beseitigen und auch bereits zu einem großen Teil überwunden sind.

Weit schwerwiegendere Schwächen, die auch nur langfristig zu überwinden sind, hängen mit den unter den Bedingungen der Planwirtschaft erworbenen Verhaltensmustern und ihren „ideologischen“ Grundlagen zusammen. Bei repräsentativen Bewertungen von Top-Managern der Treuhandunternehmen war von fünf unterschiedenen Kompetenzen die Fachkompetenz am günstigsten entwickelt; die schlechtestens Ergebnisse wurden bei der Führungskompetenz erzielt, gefolgt von der sozialen Kompetenz (Myritz, 1992, S. 8 ff.). Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich, sind doch Art und Weise der Führung und über-

haupt die Gestaltung sozialer Bedingungen besonders stark an Werte, Normen und Gewohnheiten gebunden und systemabhängig.

Zusammenfassend ergibt sich: In der Vergangenheit war und ist noch der Abbau von Defiziten im Wissensbereich notwendig; doch hier liegen nicht die Schlüsselprobleme; weit weniger erreicht wurde bei der Transformation der Führung in den letzten drei Jahren die Veränderung der Verhaltensweisen. Darin besteht für lange Jahre der Schwerpunkt für die Weiterbildung (vgl. auch Abschnitt 5). Neben den Möglichkeiten, Vorhandenes zu nutzen (Organisationsfähigkeit, Improvisationsvermögen, Orientierung auf die Arbeit u.a.) sollte ein wichtiges Anliegen darin gesehen werden, komplexe überlebte Verhaltensmuster durch neue zu ersetzen, wobei die neuen Muster eine Synthese von Bewährtem und Neuartigem sein können. Die Verhaltensänderungen bei der Führung erfolgen vor allem bei Interaktionen im Führungsprozeß selbst.

## **3.2 Lernen in der Organisation und Verhaltensänderungen, Probleme, Wege, Rahmenbedingungen**

### **3.2.1 Lernen und Veränderung des Führungsverhaltens**

Bei der Veränderung des Führungsverhaltens spielen zugleich individuelles Lernen sowie Umstellungsbereitschaft und organisationales Lernen die entscheidende Rolle. Individuell verändertes Führungsverhalten bewirkt wenig, wenn es nicht in ein Netz von neuen Denkweisen, Prinzipien, Normen, Erwartungen, Sanktionen und Handlungen im Management eingebunden ist, die selbst dem erforderlichen Wandel im Management entsprechen.

*Beim Wandel des Führungsverhaltens müssen also letztlich Unternehmen als Ganzes lernen und sich umstellen; sie sind die Subjekte der entscheidenden Lernvorgänge. Lernen ist hier Veränderung von Wissensbeständen und Verhaltensrepertoires der ganzen Organisation; vorzugsweise aber des Managements.*

Bei der Veränderung des Führungsverhaltens bezieht sich das organisationale Lernen vordergründig auf die Führungsmannschaft, aber auch auf die Geführten (z.B. Veränderung der Erwartungen an den Führungsstil).

Nach Auffassung des Autors lassen sich Probleme beim Lernen eines veränderten Führungsverhaltens tiefer erfassen, wenn wir uns Erfahrungen und Probleme beim Organisationslernen zunächst jenseits des gesellschaftlichen Wandels in den neuen Bundesländern vergegenwärtigen: Die Einführung der Prinzipien der Lean Production ist ohne Zweifel eine der größten Herausforderungen an Organisationsentwicklung und Organisationslernen. Treffend wird diese Tatsache von Tolksdorf veranschaulicht, in dem er sich mit der „Schwierigkeit, schlanker zu werden“ beschäftigt (Tolksdorf, 1993, S. 12 ff.): „Wenn der erforder-

derlichen Wandlungsfähigkeit von Unternehmen starke Widerstände häufig bereits innerhalb des Managements entgegenstehen, ist zu fragen, wie und mit welchen Erfolgsaussichten ein beschleunigter Wandel im Sinne von Lean Production herbeigeführt werden kann“ (a.a.O., S. 14). Als Antwort verweist er auf kollektive Lernprozesse, die mit Kommunikationskultur, Entscheidungsstruktur und Entscheidungsprozessen, Zielvereinbarungen, Führungskräftepolitik, Unternehmensleitbild und Strategien zusammenhängen.

Festzuhalten ist also zum ersten, daß auch im Westen Wandlungsprozesse in den Organisationen nicht ohne Schwierigkeiten zu vollziehen sind - wobei die unterschiedliche Dimension nicht übersehen werden soll - und es offensichtlich auch bei eingeübtem marktwirtschaftlichem Verhalten nicht leicht fällt, umzulernen und organisatorische und soziale Innovationen zu realisieren. Damit erscheinen Schwierigkeiten, Stagnationen, überraschend langsame Verläufe beim Wandel in der Führung in den neuen Bundesländern auch nicht mehr so sehr Ausdruck des Unvermögens der Akteure, sondern sind vor allem den objektiv großen Schwierigkeiten von Wandlungsprozesse im Denken und Verhalten großer Menschengruppen und der begrenzten und differenzierten Umstellungsfähigkeit geschuldet. Deshalb ist es auch einleuchtend, daß die größten Schwächen in der Qualifikation der ostdeutschen Manager - gemessen an den Maßstäben des marktwirtschaftlichen und unternehmerischen Verhaltens - noch in der Führungskompetenz und der Sozialkompetenz liegen.

Zu fragen ist, worauf sich beim Wandel des Führungsverhaltens im Rahmen der Transformation die individuellen und kollektiven Lernprozesse beim Führen beziehen müssen, wie die Lern- und Wandlungsprozesse determiniert sind, was sie hemmt und wodurch sie gefördert werden können.

### **3.2.2 Wichtige Prozesse des Wandels in der Führung**

Während seit der Wende in großem Maße Defizite abgebaut werden konnten, deutet sich an, daß sich auf dem Gebiet der Führung, des Verhaltens der Führenden aber auch der Geführten Lernvorgänge über lange Zeiträume vollziehen müssen. Mit anderen Worten: Beim Wandel im Führungsverhalten stehen wir in vieler Hinsicht noch weitgehend am Anfang, müssen in Gang gesetzte Modifikationen Ausgangspunkt für langzeitige Veränderungen sein, sind die derzeitigen Defizite in einem hohen Maße noch Erbe des individuellen und kollektiven Erlebnis- und Sozialisationsraums Sozialismus, der bürokratischen Planwirtschaft und der repressiven Einengung der Persönlichkeit.

#### *Wichtige „Linien“ bei der Veränderung der Führung*

*Erstens:* Von zentraler Bedeutung ist die Führung unter Einbeziehung der Geführten beim Eingehen auf ihre Eigenarten und individuellen Bedürfnisse. Dem steht vielfach noch folgendes entgegen: Mißtrauen gegenüber der Leistungs-

fähigkeit der Nachgeordneten, daraus resultierende Reglementierung und überflüssige Kontrollaktivitäten; eine geringe Offenheit gegenüber einer konstruktiven Diskussion. Hinweise und Kritiken werden vielfach noch als unzulässige Einmischung oder gar persönliche Angriffe aufgefaßt.

*Zweitens:* Bessere Ausschöpfung und Erweiterung des Handlungsspielraums im Management, vom Top-Management bis zur Meisterebene, verbunden mit einer hohen Eigeninitiative. Eine mehrmals wiederholte vergleichende Studie von Frese - in Dresden und in Mainz durchgeführt - zeigte, daß bei den Ostdeutschen aus allen Schichten der Bevölkerung Eigeninitiative, der Einsatz zur Überwindung von Hindernissen und das Vertrauen, aus eigener Kraft etwas bewirken zu können, deutlich hinter dem der Westdeutschen zurückbleibt (Böhmer, 1993, S. 34 f.). Damit sind zugleich Ziele für das Selbstmanagement der Führungskräfte und für die Einflußnahme auf die Nachgeordneten bestimmt.

*Drittens:* Einflußnahme auf die Weiterbildung der Nachgeordneten wie vor allem auch eines geeigneten Managernachwuchses. Die Nachwuchsentwicklung spielt vor allem dort eine Rolle, wo Unternehmen sich konsolidiert haben, sich wieder erweitern und dabei um attraktive Erzeugnissortimente bemühen. Schwächen in dieser Hinsicht konnten nicht nur vor der Wende festgestellt werden (vgl. Abschnitt 2.3); sie existieren auch derzeit noch. Eine Aufwärtsbeurteilung (Fragebogen der BMW AG) der Vorgesetzten in zwei Probandengruppen von Meistern eines großen Unternehmens ergab beispielsweise, daß solche Förderungsmaßnahmen wie Auseinandersetzung mit den Innovationsvorschlägen der Meister, Anregung zur Erweiterung der persönlichen Qualifizierung, Förderung der beruflichen Entwicklung bei etwa der Hälfte der Vorgesetzten nur unzureichend angewandt werden.

*Viertens:* Die Förderung einer Zusammenarbeit im Management, die auf einheitliche Ziele orientiert und über die vertikale Kooperation prozeßbezogen gestaltet ist. Dies wird allerdings vielfach dadurch erschwert, daß über die Existenz der Unternehmen noch keine Sicherheit besteht (vor allem Treuhand-Unternehmen) oder aber im Falle der Privatisierung noch eine klare Unternehmensstrategie fehlt, um wettbewerbsfähig zu werden. Damit fehlen auch wichtige Voraussetzungen für eine Umstellung auf neue Managementmethoden und eine zukunftsorientierte Arbeit. Außerdem ist es notwendig, die noch bestehenden Einengungen des Handlungsspielraums zu überwinden, welche die Identifizierung der Manager auf der mittleren und unteren Ebene mit den Unternehmenszielen erschwert. „Management by Exception“ sollte als Ziel fixiert und schrittweise eingeführt werden.

### 3.2.3 Verhaltensveränderung, nur Wunsch oder auch Möglichkeit?

Die Verhaltensänderungen in der Führung, die angestrebt werden, hängen mit zentralen Persönlichkeitsdispositionen zusammen. Nach umfangreichen - von Oerter (1992, S. 23) wiedergegebenen - Ergebnissen Kellys sind Wertüberzeugungen und berufliche Interessen, gefolgt von Selbsteinschätzungen und anderen Persönlichkeitsvariablen solche stabilen Dispositionen. Die Einstellungen zeigten eine wesentlich geringere Stabilität im zeitlichen Abstand von 20 Jahren.

Der Wandel in der Führung soll vor allem bei den Führungskräften vollzogen werden, die meist bereits vor der Wende Leitungsfunktionen innehatten und die in der Mehrzahl 40 bis 55 Jahre alt sind. Damit stellt sich die Frage, wie real die Ziele zur Veränderung des Führungsverhaltens überhaupt sind. Im Alltag begegnen uns dazu extreme Auffassungen. Unter anderem solche, die darin einen relativ einfachen Vorgang des Ablegens und der Anpassung sehen. Teilweise wird aber auch die Lernfähigkeit bei solchen tiefverwurzelten Verhaltenskomponenten generell in Frage gestellt, und die Hoffnungsträger sieht man in der kommenden Generation.

Betrachten wir wissenschaftliche Positionen zum Problem der Verhaltensänderung: Nachdem Brandstätter (1992, S. 39 ff.) die Rolle von Einstellungen, Werten und Interessen für Verhaltensänderungen untersucht, die Wirksamkeit von Emotionen und einer damit verbundenen positiven Gefühls- und Empfindungsbilanz hervorgehoben und den Platz kognitiver Prozesse (z. B. überzeugendes Argumentieren) bestimmt hat, kommt er zu folgender zusammenfassenden Feststellung: „Außer Zweifel steht jedenfalls, daß bei aller genetisch bedingten Festlegung art- und individualspezifischer Lernfähigkeiten ein unermesslicher Spielraum für Bildung besteht und daß eine sinnvolle Nutzung dieses Spielraums für die Gestaltung des persönlichen und gesellschaftlichen Lebens von ganz großer Bedeutung ist. Auch wenn die interindividuell größere oder geringere Güte des 'Instruments Intelligenz' weitgehend genetisch fixiert sein sollte - und es spricht vieles dafür, daß dem so ist - in welchen Lebensbereichen, auf welche Inhalte und mit welchen Zielen dieses Instrument der Lebensbewältigung vorwiegend eingesetzt wird, steht den Individuen so weit frei, als dies genetisch fixierte Präferenzen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zulassen. Diese Rahmenbedingungen sind aber fortlaufend Veränderungen unterworfen, die zum Teil auch Ergebnis von bewußten und planmäßigen Bemühungen um gesellschaftlichen Wandel sind“ (ebenda, S. 57).

Frese/Plüddemann warnen zu Recht vor jedem Optimismus, die Menschen könnten sich schnell auf die veränderten Anforderungen einstellen (Frese/Plüddemann 1993, S. 12). Sie weisen zugleich darauf hin, daß arbeitsbezogene Ressourcen wie Handlungsspielraum und individuelle und kollektive Kontroll-

erwartungen einen signifikanten Einfluß auf die Umstellungsbereitschaft in der Arbeit haben.

Von Rosenstiel zieht in Auswertung diverser Ergebnisse einer Vielzahl von Forschern die Schlußfolgerung, daß die Gestaltung der Organisations- und Arbeitsbedingungen im Sinne der Persönlichkeitsförderlichkeit Personalentwicklung bewirkt (Rosenstiel, von, 1992, S. 91).

Haenschke verweist darauf, daß „festgefügte Systemmuster durch Lernprozesse beeinflussbar und - wenn auch in längeren Zeiträumen - veränderbar sind“ (Haenschke, 1993, S. 20). Sie unterstützt mit Bezugnahme auf die Transformation den Gedanken, daß Teile alter Identität in neu entstehende „eingebettet“ werden können, wodurch neue Identitätsmuster entstehen. Warum sollte es beispielsweise nicht möglich sein, die hohe Arbeitsorientierung, die den ehemaligen DDR-Bürgern eigen war (und noch ist), stärker mit Erfolgsdenken (anstelle mit Harmoniestreben) zu verbinden und diese so für eine stärkere Leistungsmotiviertheit zu nutzen?

Bei einer bejahenden Position zu Möglichkeiten der Verhaltensänderungen, der sich der Verfasser anschließt, wird es notwendig, die Führung in den neuen Bundesländern im Rahmen der Transformation in ihrer Determiniertheit zu betrachten, um Ansätze für Lernprozesse zu erkennen. Dabei spielen die Rahmenbedingungen eine maßgebliche Rolle, welche die Verhaltensmöglichkeiten einschränken. Wichtige Komponenten sind die Umwelt der Organisation, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, sein Spielraum, sich an Zukunftserfordernissen zu orientieren, die Organisationsstruktur und die angewandten Technologien.

Im folgenden sollen die Rahmenbedingungen und die Wechselwirkungen mit den Führungsaktivitäten (interaktionistisches Konzept) näher untersucht werden.

#### **4 Zur Determiniertheit der Führung in der Transformation, Heterogenität der Rahmenbedingungen**

Die Transformation in der Wirtschaft führt auch zu Veränderungsdruck bei den Managern und bei den Geführten. Bevor wir die Veränderungsnotwendigkeiten näher untersuchen, wollen wir uns mögliche Unterschiede in der Reaktion der Manager in Abhängigkeit von Persönlichkeitsdispositionen, aber auch von ihrer persönlichen Situation vergegenwärtigen:

- Es gibt Führungskräfte, die sich schon unter den Bedingungen der Planwirtschaft als kreativ und innovativ erwiesen haben und es gab und gibt weniger kreative und innovationsaktive Manager.

- Ein geringer Teil der Manager hatte schon vor der Wende als Leiter eine hohe Umstellungsbereitschaft (als Persönlichkeitseigenschaft, als Ressource). Die dargestellten tayloristischen Konzepte und Praktiken (vgl. Abschnitt 2. 4) hinderten aber in einem hohen Maße daran, Bereitschaft in Aktivität umzusetzen; allerdings konnten vor allem auch vorwiegend an das Anforderungsprofil der Planwirtschaft angepaßte Leiter ausgemacht werden.
- Gegenwärtig befindet sich ein Teil der Manager in einer Situation der persönlichen Verunsicherung - oft in Parallelität mit der ungewissen Zukunftsperspektive des Unternehmens.
- Immer mehr Manager von Extreuhand-Betrieben, Tochterunternehmen westdeutscher Stammhäuser u.a. leben aber in einer persönlichen Situation, die es ihnen mehr und mehr ermöglicht, ihr Energiepotential auf die Führung und vor allem auch das Management des Wandels zu konzentrieren.
- Im Prinzip finden die Führungskräfte auch ähnlich differenzierte Bedingungen bei ihren Nachgeordneten vor. Trotz Leistungsdrucks und größerer Autorität der Führungskräfte im Vergleich zur Vergangenheit existieren Mängel in der Haltung von Mitarbeitern zu Arbeit und Betrieb. Befragte Betriebsexperten beklagten bei Analysen bei ihren Mitarbeitern „Probleme mit der Einstellung zur Arbeit, Motivationsmängel, geringes Engagement, zu geringe Bereitschaft zu intensiver Arbeit, schwach entwickeltes Mitverantwortungsgefühl, kaum ausgeprägte Liebe zum Beruf, wenig Identifikation mit dem Unternehmen, usw.“ (Stieler, 1993, S. 75).

Betrachten wir nun die Rahmenbedingungen. Dabei interessieren sie uns in der Konkretheit und Differenziertheit, in der sie als „Arbeits- und Entwicklungsbedingung“ für den einzelnen fungieren.

### *Rahmenbedingungen*

Gemeinhin ist die Auffassung weit verbreitet, daß mit dem Übergang zur Marktwirtschaft sozusagen flächendeckend neue Anforderungen, Arbeitsbedingungen und damit verhaltensverändernde Wirkungen, Herausforderungen und Spielräume für die Selbstverwirklichung entstünden. Bei der unerläßlichen konkreten und differenzierten (feinmaschigen) Betrachtung ändert sich aber das Bild. Sichtbar werden sehr heterogene und ganz unterschiedlich starke und zielgerichtete Anregungen zur Veränderung von Werten, Überzeugungen, Einstellungen, Interessen und letztlich Handlungsstrategien.

In Treuhand-Besitz befindet sich nur noch eine relativ geringe Zahl von kleineren, teilweise auch größeren Unternehmen (Maschinenbau, Bergbau, Chemie). Das Überleben dieser Unternehmen ist vielfach unsicher; zumindest ist fraglich, in welcher Form sie - meist aufgespalten, „amputiert“ - weiter lebensfähig sein können. In diesen Fällen wirkt der Druck der Marktwirtschaft durchaus nicht

uneingeschränkt nachhaltig auf neue Führungskonzepte, tragfähige Unternehmensstrategien, Zukunftsvisionen, innovative Leistungen. Vielmehr geht es einem Teil der Manager und Mitarbeiter vorrangig darum, das vermeintliche oder tatsächliche Ende des Unternehmens für möglichst viele Beschäftigte und die eigene Person hinauszuziehen.

Marktwirtschaftliches Verhalten und Unternehmensgeist hängen eng mit Zukunftssicherung, Innovationen, der Anwendung neuer Technologien und marktgängigen Erzeugnissen zusammen. Mit der Privatisierung der Treuhand-Betriebe steigt die Investitionssumme pro Beschäftigten. Damit entstehen größere Spielräume für Innovationen und unternehmerisches Handeln. Ungünstig ist die Lage dagegen in den Treuhand-Unternehmen. Der ehemalige Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt, Münch, sah sich genötigt, die geringen eigenen Handlungsspielräume der strukturbestimmenden Treuhand-Unternehmen und die Verhinderung von Zukunftsinvestitionen zu kritisieren (Daur, 1993, S. 5). Damit bleiben die unternehmerischen Handlungsspielräume eingeeengt.

In den zahlreichen Unternehmen, in denen auch weiterhin noch Arbeitsplätze abgebaut werden, ist ein Teil der Beschäftigten durch die Prinzipien der Sozialauswahl nur sehr bedingt der Personalauslese nach dem Leistungsprinzip ausgesetzt. Unter den Bedingungen des weiteren Stellenabbaus existiert aber auch nicht selten Rivalität zwischen den Struktureinheiten beim Versuch, den Personalabbau von sich abzuweisen. Das behindert die notwendige konstruktive Zusammenarbeit. Ohne Zweifel sind Beschäftigungsgesellschaften unerlässlich. Sie reduzieren die offene Arbeitslosigkeit und erbringen auch umfangreiche investive Leistungen, vor allem bei der Sanierung. Dennoch stellen sie nicht gerade „Brutstätten für marktwirtschaftliches und unternehmerisches Verhalten“ dar. In gewisser Weise konservieren sie Bedingungen geringer Anforderungen an die Selbstentfaltung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Besonders stark wirkt der Druck marktwirtschaftlicher Anforderungen in den privatisierten und reprivatisierten Betrieben, in den ostdeutschen Tochterbetrieben westdeutscher Stammhäuser; ebenso auch im Handwerk und im Handel.

Verallgemeinert:

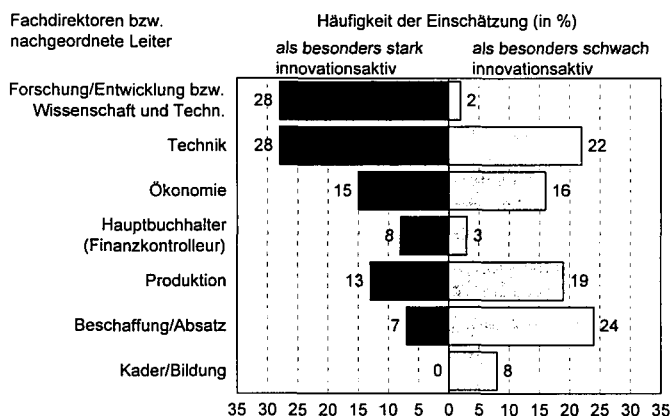
Durch die Transformation gibt es Sektoren (abhängig vor allem von Eigentums- und Unternehmensform), in denen ein hoher Druck der Marktwirtschaft auf Veränderung von Führungsverhalten und der damit zusammenhängenden Führungskonzepte ausgeübt wird. Zahlreich, wenn auch gar nicht so leicht zu identifizieren, sind aber auch die Nischen, in denen noch ein mehr oder weniger großes Vakuum in den Verhaltenswirkungen der Marktwirtschaft herrscht.

Die tatsächlichen Erfolge bei der Veränderung von Denken und Verhalten werden allerdings wechselwirkend von den Rahmenbedingungen und den Persön-



lichkeitsfaktoren bestimmt, die in nur beschränktem Maße zu ändern sind. Das dürfte auch der Grund dafür sein, daß Arbeitslose einerseits durchaus ihre Arbeitsmarktchancen kritisch-realistisch einschätzen, andererseits nur in unzureichendem Maße bereit sind, Zugeständnisse zu machen und bestimmte persönliche Härten auf sich zu nehmen, um einen neuen Arbeitsplatz zu finden. In Abbildung 3 sind dazu die Positionen von 156 Arbeitslosen dargestellt (Ladensack, Buchholz, Buchholz & Schulz 1993, S. 35).

*Abbildung 3: Grad der Bereitschaft, im Interesse eines neuen Arbeitsplatzes Belastungen in Kauf zu nehmen (in %)*



Untersuchungen im Raum Frankfurt/Main, die vergleichbare Sachverhalte zum Gegenstand hatten, zeigten dagegen eine weit größere Bereitschaft, im Interesse eines neuen Arbeitsplatzes Nachteile in Kauf zu nehmen (vgl. Klems / Schmidt, 1990, S. 102).

## 5 Handlungsempfehlungen

Nachdem voranstehend das Gefüge der externen und internen Bedingungen für Veränderungen in der Führung betrachtet wurde, lassen sich eine Reihe von praktischen Empfehlungen für die Gestaltung des Wandels bei der Führung ableiten:

Eine wichtige Maßnahme ist die Schaffung günstiger organisatorischer Bedingungen im Sinne von arbeitsbezogenen Ressourcen. Folgt man den Untersuchungsergebnissen, nach denen gerade die arbeitsbezogenen Ressourcen eine wichtige Rolle für die Umstellungsbereitschaft in der Arbeit spielen (Frese/

Plüddemann 1993, S. 12), kommt dem eine besondere Rolle zu. Damit rücken Organisationsentwicklung und Personalentwicklung eng zusammen, und das erste ist eine unerläßliche Voraussetzung für das zweite.

Als vordringlich erscheint dabei, daß das Top-Management schrittweise die negativen Wirkungen des tayloristischen Organisationsmodells, das in einem hohen Maße in der Vergangenheit Strukturen und auch Verhalten in den Unternehmen geprägt hat, überwindet. Führungskonzepte wie „Management by Delegation“ und Zielvereinbarungen können dabei eine wichtige Rolle spielen. Damit verbunden bietet sich die Aneignung der Grundideen der Lean Production an, um den Wandel auf Zukunftserfordernisse auszurichten (vgl. Tolksdorf, 1993, S. 12).

Bei der Unsicherheit, unter der in der Mehrzahl der Unternehmen im Osten Deutschlands Führung vor sich geht, muß dabei vom Top-Management auch Zielklarheit geschaffen werden. Da ist es für die Veränderung des Führungsverhaltens und der Arbeitsmotivation durchaus wichtig, wenn ein Unternehmen die Entscheidung trifft, zusätzlich zu der angestammten Produktionslinie zwei neue Geschäftsfelder aufzubauen. Das gleiche gilt für Entscheidungen, in einer Nische der Metallverarbeitung eine Überlebensmöglichkeit für ein „Restunternehmen“ der Grundstoffgewinnung zu finden. Erst auf dieser Grundlage können Unternehmensgrundsätze und Führungsprinzipien als Orientierungen und Instrumente den Wandel in der Führung spürbar unterstützen.

Aus der dargestellten Heterogenität der bisherigen Wirkungen der Marktwirtschaft in den neuen Bundesländern, die auch innerhalb von Unternehmen besteht, leitet sich die Aufgabe ab, kritisch den Stand der Anforderungen an die Beschäftigten und ihre „Weitergabe“ innerhalb der Managementpyramide zu überprüfen. Da die Mehrzahl der Beschäftigten nicht allein aufgrund von theoretischen Einsichten und/oder eines zukunftsorientierten Denkens ihre verfestigten Verhaltensweisen ändert, sind dabei auch nachhaltig wirkende Verhaltenszwänge angebracht. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich die Einführung von Zielvereinbarungen, gekoppelt mit der Entgeltgestaltung, die Einführung von Mitarbeitergesprächen und überhaupt die stärkere Nutzung von Wertungen sowie Lob und Tadel.

Dem zügigen Lernen von Verhaltensveränderungen steht auch der Umstand entgegen, daß neben überholten individuellen Denk- und Verhaltensweisen wie Bequemlichkeit, Passivität und mangelndem Verantwortungsbewußtsein in zahlreichen Arbeitsgruppen auch ganze Netze von überholten Normen, Erwartungen, Bewertungsmustern (kollektive Verhaltensmuster) existieren; zugleich ist ein Fortwirken eines gewissen Konformitätsdrucks zu beobachten, der im überwundenen System besonders stark war. Deshalb lassen sich Verhaltensmodifikationen in unveränderten personellen Strukturen besonders schwer

erreichen. „Insbesondere Gruppen von Mitarbeitern, die bereits seit langem zusammenarbeiten und deren Einstellungen sich eingeschliffen haben, sind weitgehend resistent gegen Verhaltensänderungen. Ohne eine Veränderung der Arbeitsstrukturen und damit der Arbeitsgruppen ist eine wirksame Verhaltensänderung kaum möglich“ (Weiß et al., 1993, S. 75).

Günstig sind deshalb auch zeitweilige Einsätze von Führungskräften in westdeutschen Unternehmen und der Austausch von Personal; ebenso die Einführung und Nutzung der Projektarbeit, die zumindest zeitweise eine „Durchmischung“ in der Arbeitsgruppe mit sich bringt. Im Rahmen der Möglichkeiten sollte „frisches Blut“ auch durch Versetzung aus ihren angestammten Arbeitsgruppen heraus und durch die Neueinstellung von Beschäftigten gewonnen werden. Günstige Voraussetzungen bestehen dort, wo Gruppen erst neu gebildet werden, wie beispielsweise bei der Neugründung von Unternehmen. Hier vollzieht sich auch ein Neubeginn bei der Herausbildung von Normen, Erwartungen und Handlungsmustern. Hier bestehen auch günstigere Voraussetzungen, um in begrenzter Zeit neue Unternehmenskulturen herauszubilden.

Die angedeuteten Veränderungen sollten konform gehen mit der „Pflege“ des in der Vergangenheit entwickelten Organisations- und Improvisationsvermögens und des Solidarverhaltens ostdeutscher Mitarbeiter.

Ratsam ist es, weit stärker die Methoden der Selbstmotivation anzuwenden. Mit ihrer Hilfe können verdeckte Veränderungsmöglichkeiten gefunden und die Handlungsorientiertheit gestärkt werden. Das erfordert auch, das Gefüge hemmender Bedingungen nicht als unverrückbar, statisch und unbeeinflussbar anzusehen, wie es zunächst bei oberflächlicher oder mißerfolgsvoraussagender Betrachtung erscheint. In diesem Zusammenhang erhebt sich auch die Frage nach dem „Gehalt“ an kreativen Anforderungen und Herausforderungen, der in solchen Situationen besteht. Bedeutsam ist dabei die Erkenntnis, daß „Krisen auch Chancen sind, Chancen zur größeren Entfaltung der Persönlichkeit“ (Kast, 1989, S. 11). Die genutzte Chance kann sich beispielsweise in neuen Verhaltensmöglichkeiten, einer breiteren Selbstentfaltung, neuen Lebenserfahrungen u.ä. äußern. Wie weit die Krise als Chance genutzt werden kann, hängt maßgeblich davon ab, ob es der Führungskraft gelingt, sie auch als solche zu sehen (u.a. nach dem Motto: „Wie läßt sich das Beste daraus machen“).

Bei den Besonderheiten dessen, was beim Wandel der Führung vor allem gelernt werden soll und bei dem Gefüge von Bedingungen, unter denen Führungskräfte beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft handeln, können Lehrveranstaltungen - und zwar selbst dann, wenn sie die Teilnehmer aktiv einbeziehen und realitätsnahe Probleme aufgreifen - nur begrenzte Erfolge haben. Viel stärker sollte die Qualifizierung „vor Ort“ genutzt werden. Sie erfordert ein

anleitendes Betreuen in der Arbeit durch pädagogisch befähigte Fachleute (Coaching) oder spezielle Trainer.

Mit den „Thesen zur Transformation der Qualifikations- und Sozialisationspotentiale von Erwerbstätigen in den neuen Bundesländern“ wird diesem Anliegen Rechnung getragen, wenn angeregt wird, den Arbeitsplatz als sozialen Lernort zu gestalten und neue Formen der betrieblichen Weiterbildung in der Kombination von lehrgangsorientierter Weiterbildung und Lernen im Prozeß der Arbeit anzuwenden (Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft QUEM, 1993, S. 4).

In der Hand der Führungskräfte liegt es auch, für ihre Bemühungen um ein verändertes Führungsverhalten begünstigende Umfeldfaktoren zu erkennen und zu nutzen bzw. diese zunächst einmal überhaupt erst zu schaffen. Sie sind im folgenden dargestellt:

#### *Begünstigende Umfeldfaktoren*

1. Gleiche Zwänge zur Selbstvervollkommenung im sozialen Umfeld
2. Besonders innovative, zukunftsorientierte, selbstsichere und aktive Partner
3. Verständnis des Ehepartners
4. Relativ geringe außerberufliche soziale Verpflichtungen, private Aufgaben, was eine Kräftefokussierung auf den eingetretenen Anforderungsschub erleichtert
5. Unternehmens- und Führungskonzepte, die prinzipielle Zielorientierungen geben, zugleich aber auch an die realen Bedingungen anknüpfen

#### *Begünstigende Faktoren für die Umfeldverbesserung und Umfeldnutzung*

1. Gute Kommunikationsfähigkeit
2. Aufbau eines Netzwerks von gleichgesinnten Partnern mit sich annähernden Interessenlagen und der Potenz zur gegenseitigen Unterstützung
3. Vorhandene „Nutzenspotentiale“, die zunächst versteckt sein können und erst erschlossen werden müssen. Solche Potentiale können beispielsweise mit Schlüsselqualifikationen und mit Denkweisen, die den Sozialismus überdauert haben, zusammenhängen

#### *Begünstigende Persönlichkeitsfaktoren für das Selbstmanagement*

1. Bereits erworbene hohe Beharrlichkeit, Zielstrebigkeit, eiserner Wille, Flexibilität im Denken
2. Lernbereitschaft
3. Analytisches Denken und Fähigkeit zur Synthese; Analyse, Ausschöpfung und Verbesserung des Bedingungsgefüges für das Handeln des Managers und seines Teams

4. Zielstrebigkeit im Denken und Handeln
5. Positives Denken
6. Selbstvertrauen beim Umgang mit neuen Situationen, Risiken, Turbulenzen der Umwelt u. a.

## 6 Literatur

- Böhmer, R. (1986). Arbeit nach Vorschrift. In Wirtschaftswoche, Nr.24/1993, S. 34 ff.
- Bohring, G. & Ladensack, K. (1986). Wie Leiter den wissenschaftlich-technischen Fortschritt bewältigen. Berlin: Dietz.
- Bohring, G. & Ladensack, K. (1981). Leiter und Leiterverhalten. Berlin: Dietz.
- Brandstätter, H. (1992). Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen Beiträge der Differentiellen Psychologie. In Sonntag, K. Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Daur, V. (1993). Mittel für Investitionen nötig. In Mitteldeutsche Zeitung vom 21. Juni 1993, S. 5.
- Ebmeyer, K.-U. (1993). Kurskorrekturen sind überfällig. In Qualifikations-Entwicklungs-Management-Bulletin, Nr. 6, Berlin.
- Haenschke, B. et al. (1993). Weiterbildung und Identität. Qualifikations-Entwicklungs-Management, QUEM-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Bundesländern. Heft 1, Berlin.
- Frese, M & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands. Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. Manuskript eines Beitrages für die Zeitschrift für Sozialpsychologie. Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft QUEM (1993). Thesen zur Transformation der Qualifikations- und Sozialisationspotentiale von Erwerbstätigen in den neuen Bundesländern. In Qualifikations-Entwicklungs-Management-Bulletin, Nr. 6/1993.
- Kast, V. (1989). Der schöpferische Sprung. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Klems, W. & Schmidt, A. (1990). Langzeitarbeitslosigkeit. Berlin: sigma.
- Ladensack, K. (1981). Arbeits- und Lebensweise der Leiter. Berlin: Verlag die Wirtschaft.
- Ladensack, K. & Buchholz, K. & Buchholz, L. & Schulz, U. (1993). Arbeitslose Situation, Verhalten und Zukunftserwartungen. Studie. Gesellschaft zur Förderung der Unternehmensführung e.V. Merseburg.
- Lenke, W. (1992). Strukturwandel Ost. Personalentwicklung - Qualifizierung - Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Entwicklung. Köln: Deutscher Institutverlag.
- Myritz, R. (1992). Ignoranz oder Inkompetenz - der „Seilschafts“-Vorwurf. In Myritz, R. (Hrsg.). Manager in Ostdeutschland. Köln: Deutscher Institutverlag.

- Oerter, R. (1992). Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltbarkeit - Beiträge der Entwicklungspsychologie. In Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von, (1992). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz - Beiträge der Sozialpsychologie. In Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Rühli, E. (1992). Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Staehle, W. (1991). Management. München: Vahlen.
- Stieler, B. (1993). Analyse des Nahrungs- und Genußmittelgewerbes der neuen Länder. In Qualifikations-Entwicklungs-Management. Report, Heft 2. Berlin.
- Tolksdorf, G. (1993). Die Schwierigkeit, schlanker zu werden. Personalwirtschaft, Heft 6.
- Weiß, R. et al. (1993). Innerbetriebliche Möglichkeiten zur Qualifizierung aus Unternehmenssicht. In Qualifikations-Entwicklungs-Management. Report, Heft 7/ I, Berlin.

**Prof. Dr. Rainer Marr**

**Die Rolle der Führungskräfte im Prozeß der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft**



## **Zusammenfassung**

Der Beitrag geht der Frage nach, welche Rollen Führungskräfte im Rahmen des Transformationsprozesses eines Wirtschaftssystems zu übernehmen haben, um diesen zum Erfolg zu führen.

Hierzu werden zunächst die für einen Transformationsprozeß wichtigen Rollen einerseits denen in einem planwirtschaftlichen Wirtschaftssystem und andererseits denen in einem marktwirtschaftlichen System gegenübergestellt. Der Prozeß des Wandels in der Transformation ist durch ein besonderes Maß an Unsicherheit, Komplexität und Dynamik gekennzeichnet und erfordert daher in besonderer Weise innovative Entscheidungen und ein Denken, das mit der Ambivalenz in Form von Chancen und Risiken umzugehen weiß. Anhand der spezifischen Aufgaben von Führungskräften im Rahmen des Transformationsprozesses werden einige Hypothesen über Planungs- und Steuerungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten formuliert.

---

**Abstract**

This paper has sought to develop the manager's working roles which are most important for the success of the transformation of an economic system.

In a first step, the manager's roles decisive for the process of transformation are compared to those in a centrally planned economy as well as to those in a market economy. The process of change in a transformation period is characterized by a high level of uncertainty, complexity and dynamics. For this reason a special mental orientation is demanded, in order to cope with the ambivalence of chances and risks. Based on the special management tasks in the process of transformation, some hypotheses about the necessity of planning and controlling are developed.

**Inhalt**

- 1 Ausgangshypothese
- 2 Die Rolle der Führungskräfte unter planwirtschaftlichen und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen
- 3 Die Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozeß
- 4 Orientierungs-, Planungs- und Steuerungsgrundlagen für die Bewältigung des Transformationsprozesses
- 5 Literatur

## 1 Ausgangshypothese

Der Transformationsprozeß eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft hat nicht evolutionären, sondern revolutionären Charakter, denn er erfordert nicht allein eine Veränderung von Wirtschaftsstrukturen, um einem vorbereiteten marktwirtschaftlich orientierten Bewußtsein Raum zu geben, sondern sein Gegenstand ist dieses Bewußtsein selbst. Daher können nur Strukturen gewählt werden, die mit dem Entwicklungsprozeß des Bewußtseins in Einklang stehen. Dies wiederum bedeutet, daß Strukturen aus historisch gewachsenen marktwirtschaftlichen Systemen nicht ohne weiteres übertragen werden können, sondern diese Strukturen selbst entwickelt werden müssen.

Hierin liegt eine Herausforderung für die verantwortlichen Entscheidungsträger, die weit größer ist als jene, die Führungskräfte in entwickelten marktwirtschaftlichen Systemen zu bewältigen haben. Denn die Führungskräfte in einem Transformationsprozeß haben nicht nur die Chancen und Risiken des Marktes zu erkennen und auf der Basis der verfügbaren Ressourcen geeignete Strategien zu entwickeln, sondern sie haben darüber hinaus einen sehr krisenanfälligen Bewußtseins- und einen darauf aufbauenden Organisationsentwicklungsprozeß zu „managen“. Der Erfolg des Transformationsprozesses und damit auch die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft hängen davon ab, ob die Führungskräfte dieser Herausforderung gewachsen sind.

## 2 Die Rolle der Führungskräfte unter planwirtschaftlichen und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen

Wenn im folgenden von „Führungskräften“ gesprochen wird, dann stehen dabei jene Personen im Vordergrund, durch deren Entscheidungen die Richtung festgelegt wird, in die sich das Unternehmen, das sie führen, bewegt, und die Strategien, die es dabei verfolgt. Es sind die Personen gemeint, von deren persönlichem Engagement die Dynamik abhängt, mit der Chancen ergriffen und Probleme angegangen werden. Dabei sind vor allem jene Organisationen von Interesse, deren Schicksal durch sie selbst, d.h. nicht durch den Staat, bestimmt wird und die in Konkurrenz mit anderen Anbietern von Gütern und Dienstleistungen stehen.

Diese Konzentration auf das Top-Management erwerbswirtschaftlich geführter Unternehmen darf nicht so verstanden werden, daß die anderen Managementebenen und andere Organisationsformen für den Erfolg des Transformationsprozesses von geringerer Bedeutung sind. Ihre Unterstützung schafft erst den Spielraum für unternehmerisches Handeln, ihr Versagen läßt den Transformationsprozeß scheitern. Auch in den mittleren und unteren hierarchischen Ebenen der Unternehmen muß ein Bewußtsein entstehen, das Führungskräfte schafft.

Ebenso, wenn nicht verstärkt, benötigen die staatlichen Institutionen Führungskräfte in diesem Sinne des Wortes.

Die folgenden Überlegungen gelten daher in jeweils funktionsbezogen modifizierter Form für alle, die in Organisationen für das Erreichen von Zielen und/oder für den Einsatz von Ressourcen verantwortlich sind; an der Funktion des Top-Managements werden die Rollen von Führungskräften im Transformationsprozeß besonders deutlich.

Um die Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozeß zu verstehen, erscheint es hilfreich, sie zum einen mit der Rolle vergleichbarer Positionen in planwirtschaftlichen Systemen zu kontrastieren, zum anderen der Rolle von Führungskräften in entwickelten marktwirtschaftlichen Systemen gegenüberzustellen. Konkreter Erfahrungshintergrund ist dabei der Transformationsprozeß im Osten Deutschlands, der allerdings aufgrund seiner Spezifika - z.B. Beitritt zu einem Gebiet mit entwickelter Marktwirtschaft - nicht Vorbild sein kann, aber Orientierungspunkte liefert.

Die Betriebe in der ehemaligen DDR wie in den anderen Ländern des ehemaligen Ostblocks erfüllten Staatsaufgaben. Ausdruck dafür waren die jeweiligen Produktionspläne, die aus dem von der Regierung entworfenen Volkswirtschaftsplan abgeleitet wurden. So bestand das Management der DDR-Betriebe de facto aus Staatsbeamten (Förster, Erdmann, 1975).

Die staatlich eingesetzten und in der Regel nach parteipolitischen Kriterien ausgewählten Leiter handelten nach dem Prinzip der Einzelleitung. Das heißt, sie waren für ihren Kompetenzbereich persönlich verantwortlich und weisungsberechtigt. Die der Leitung zugrundeliegenden staatlichen Pläne legten dabei nicht nur die Produktionsziele, sondern auch die Art und Weise sie zu erreichen fest. Leitungstätigkeit und der formale Umgang mit den untergeordneten Mitarbeitern bestand in der Praxis im Erhalt und der Weitergabe von Weisungen. Der Kommunikationsprozeß war stark reglementiert.

Die Funktion der Leitung im planwirtschaftlichen System beinhaltete daher nur einen sehr stark eingegengten Handlungsspielraum, der im Falle der DDR durch folgende Merkmale geprägt war (Ladensack 1990):

- permanente Disproportionen und Außeneingriffe,
- eingegengte Mitspracherechte (nach oben) und Entscheidungsrechte (nach unten) mit hohem Formalismus bei Entscheidungen,
- hoher Anteil zu bewältigender operativer Tätigkeiten zu Lasten konzeptioneller Arbeit.

Die aus den eingegengten Handlungsmöglichkeiten resultierenden Probleme wurden flankiert durch mangelnde Motivation der Leiter aufgrund unzureichen-

der Befriedigung materieller, sozialer und Wertschätzungsbedürfnisse. So unterschied sich die Bezahlung von Mitarbeitern mit Leitungsaufgaben nur unwesentlich von der von Mitarbeitern ohne solche Verantwortlichkeiten, in Einzelfällen war sie sogar geringer (Münch, 1990). Darüber hinaus verschafften Leitungsfunktionen keinen besseren sozialen Status oder ein höheres Ansehen.

Im Gegenteil, die Leiter waren häufig die Sündenböcke des politischen Systems: „Von oben“ wurden sie zu Verantwortlichen für das Versagen des Wirtschaftsmodells gemacht, „von unten“ galten sie als Vollzugsorgane der Staatsmacht (Ladensack, 1990).

Fähigkeiten und Motivation, wie sie später zur Bewältigung des Transformationsprozesses erforderlich wurden, konnten so weder entwickelt werden noch waren sie erwünscht. Nur bei intensiver Einbindung in das Parteiensystem konnten sie nicht gefährlich werden.

Gegenüber dieser auf Planerfüllung beschränkten Funktion der Leiter in den Staatsbetrieben zeichnet sich das Aufgabenspektrum eines Managers unter marktwirtschaftlichen Bedingungen durch eine ausgesprochene Vielfalt aus. In einer empirischen Studie von Mahoney (Mahoney, Jerdee et al., 1965) wurde einmal versucht, Funktionskategorien zu schaffen und deren relative Zeitanteile zu ermitteln. Die Ergebnisse sollen hier nur als erste Orientierung dienen:

*Tabelle 1: Aufgaben des Managements*

**Aufgaben des Managements: (Aktivitäten und Zeitbelastung einer empirischen Studie von Mahoney u.a.)**

Managementfunktion	relativer Zeitanteil am gesamten Arbeitstag (in %)
Führen, Anleiten, Entwickeln von Mitarbeitern	28,4
Planung (Ziele, Regeln, Programme)	19,5
Koordination (Kommunikation mit Managern gleicher/höherer Ebene und anderen Abteilungen)	15,0
Beurteilung von Vorschlägen, Leistungen, Personen	12,7
Informationen sammeln, aufbereiten, auswerten	12,6
Verhandeln mit Kunden, Lieferanten, Behörden, Gewerkschaften	6,0
Personalauswahl, Einstellung, Beförderung, Versetzung	4,1
Repräsentation, Vorträge, Öffentlichkeitsarbeit	1,8
(wegen Auf- bzw. Abrundens keine 100 %)	

Ein informatives Einordnungsschema für die Rollen des Managements unter marktwirtschaftlichen Bedingungen hat Mintzberg (1973) vorgeschlagen. Er differenziert die Rollen des Management in drei Kategorien:

- a) interpersonelle Rollen,
- b) informationsbezogene Rollen,
- c) Rollen als Entscheidungsträger.

*Abbildung 1: Managementrollen nach Mintzberg*

#### Managementrollen

- |  |   |   |
|--|---|---|
| – Vorbild  | } | Gestaltung interpersoneller Beziehungen |
| – Integrator   |   |   |
| – Führer   |   |   |
| – Informationssammler                                  | } | Gestaltung informationeller Beziehungen |
| – Informationsverteiler                                |   |   |
| – Sprecher und Repräsentant gegenüber externen Gruppen |   |   |
| – Unternehmer  | } | Entscheidungsträger                     |
| – Problembewältiger/<br>Krisenmanager                  |   |   |
| – Ressourcenzuteiler<br>Verhandlungsführer             |   |   |

Diese Rollendifferenzierung macht deutlich, daß Manager so etwas wie das Nervenzentrum eines im Wettbewerb stehenden Unternehmens bilden. Den damit verbundenen Aufgaben können sie nur gerecht werden, wenn sie über ein entsprechendes Fähigkeitsprofil verfügen.

Während aufgrund der Dominanz operativer Funktionen bei den Leitern der alten Staatsbetriebe insbesondere fachliche Fähigkeiten im Vordergrund standen – sofern die Leitungspositionen nicht ausschließlich politisch besetzt wurden –, ergibt sich unter marktwirtschaftlichen Bedingungen eine Verschiebung des Anforderungsprofils. Natürlich spielen auch hier fachliche Qualifikationsaspekte eine wichtige Rolle. Neben sie treten aber mit mindestens gleicher oder größerer Bedeutung Aspekte der methodischen und der sozialen Qualifikation.

Als fachliche Qualifikation sind dabei jene spezifisch technischen, prozeßgebundenen Fähigkeiten gemeint, die für die erfolgreiche Ausführung von Arbeitsprozessen unbedingt erforderlich sind – im Sinne des Kennens und Anwen-

denkönnens von Verfahren im Bereich der sachbezogenen Aufgabenerfüllung (z.B. Kostenrechnung, Investitionsrechnung, Qualitätskontrolle, Werbung).

Zur methodischen Kompetenz gehören die Fähigkeiten zur Informationsintegration und -interpretation, zur Problemstrukturierung und zum ganzheitlichen Denken. Es handelt sich um extrafunktionale Fähigkeiten, die nicht auf konkrete technische Arbeitsprozesse bezogen sind, sondern auf deren organisatorische und soziale Zusammenhänge.

Von besonderer Bedeutung für die Aufgabenerfüllung von Führungskräften ist deren soziale Qualifikation. Hierzu zählen die Befähigung zur Kommunikation, zur Kooperation, zur Handhabung von Konflikten, d.h. ganz allgemein: zur Führung von Mitarbeitern. Dementsprechend können unter dem Begriff der sozialen Qualifikation auch Fähigkeiten und Eigenschaften eingeordnet werden, wie Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Anpassungsfähigkeit, Eigeninitiative, Lernbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft etc.

Mit steigender hierarchischer Ebene nimmt die Bedeutung fachlicher Qualifikationen gegenüber der methodischen und der sozialen Qualifikation ab. Der Top-Manager ist - fachlich gesehen - nicht Spezialist, sondern Generalist. Er ist Promotor von Veränderungen, Lenker und Koordinator.

In marktwirtschaftlichen Systemen bestehen siebzig Prozent der Tätigkeit einer Führungskraft aus Kommunikation. D.h. der Erfolg eines Unternehmens hängt weitgehend von der Fähigkeit seiner Führungskräfte ab, sich mit Interessenträgern innerhalb und außerhalb der Unternehmung zu verständigen, Mitarbeiter zu motivieren, Grundlagen für Zusammenarbeit zu schaffen. Gerade aber bei dieser Fähigkeitskategorie wiesen die Leitungskräfte der ehemaligen volkseigenen Betriebe der DDR zum Teil erhebliche Defizite auf.

Damit stellt sich die Frage nach den Merkmalen der besonderen Situation des Transformationsprozesses und den sich daraus ergebenden Anforderungen an die Führungskräfte und den von ihnen wahrzunehmenden Rollen.

### **3 Die Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozeß**

Einleitend wurde die Auffassung vertreten, daß der Transformationsprozeß des Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft keinen evolutionären, sondern einen revolutionären Prozeß des Wandels darstellt. Das bedeutet,

- daß der Rückgriff auf Erfahrungen der Vergangenheit keine Hilfestellung für die Bewältigung der Gegenwart bietet,



- daß konsensorientierte Prozesse der Erfahrungssammlung durch kleine Schritte auf der Basis von Versuch und Irrtum wegen der fehlenden gemeinsamen Erfahrungsbasis nicht möglich sind,
- daß strategische Überlegungen von vielen Zweifeln belastet sind und in konfliktreicher Atmosphäre bestehen müssen.

Die hier zugrundeliegende These lautet daher, daß das Management erwerbswirtschaftlicher Unternehmen im Rahmen eines Transformationsprozesses des Wirtschaftssystems nicht nur andere Qualifikationen erforderlich macht, als sie in einem planwirtschaftlichen System verlangt werden, sondern auch andere als in einem relativ stabilen marktwirtschaftlichen System.

Der Prozeß des Wandels in der Transformation ist durch ein besonderes Maß an Unsicherheit, Komplexität und zum Teil auch Dynamik der Umwelt gekennzeichnet. Er erfordert daher in besonderer Weise innovative Entscheidungen. Es ist ein Denken gefragt, das sich nicht auf die Anwendung erlernbarer Methoden und Inhalte konzentriert, sondern das mit der Ambivalenz jeder Art von Veränderung in Form von Chancen und Risiken umzugehen weiß. Das heißt auch, daß eine bloße Annäherung an Konzeptionen und Praktiken des westlichen Management den Anforderungen des Transformationsprozesses nicht genügen kann.

Natürlich muß auch der West-Manager mit Unsicherheit umgehen können; er muß risikofähig sein. Es stehen ihm aber in der Regel ausreichend viele relativ stabile Parameter in seinem Entscheidungsfeld zur Verfügung. Es ist aktuell geradezu ein Kriteklement in der Diskussion über die Herausforderungen des europäischen Einigungsprozesses, daß deutsche Manager - und sicher gilt dies nicht nur für deutsche - zuviel Routine darin erworben haben, Absicherungsmaßnahmen gegen Unwägbarkeiten zu entwickeln, um Risiken auszuschalten.

Mit etwas Mut zur Vereinfachung kann man daher die Bedeutung der Mintzbergschen Managementrollen in den Situationen der Planwirtschaft, der Marktwirtschaft und des Transformationsprozesses wie folgt bewerten:

*Abbildung 2: Rollen des Managements in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase des Wirtschaftssystems*

	Planwirtschaft	Transformation	Marktwirtschaft
<b>Interpersonelle Rollen</b>			
Vorbild	+	++	+
Führer	-	++	++
Integrator	-	++	+
<b>Informationsrollen</b>			
Info-Sammler	+	++	++
Info-Verteiler	+	+	+
Informand	-	+	++
<b>Entscheidungsrollen</b>			
Unternehmer	-	++	++
Krisenmanager	-	++	+
Ressourcenverteiler	++	+	+
Verhandler	-	++	+

In der Transformationsphase dominieren die interpersonellen Rollen des „Vorbildes“, des „Führers“ und des „Integrators“ sowie die Entscheidungsträgerrollen des „Unternehmers“, des „Krisenmanagers“ und des „Verhandlungsführers“.

Die Bedeutung der interpersonellen Rolle, und mit ihr der sozialen Qualifikation der Führungskräfte, liegt auf der Hand. Der Transformationsprozeß schafft für alle Mitarbeiter eine Umbruchsituation und ist für die meisten damit verbunden, daß sich Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und auch das soziale Umfeld der Arbeit zum Teil traumatisch ändern, um dem Leistungsdruck des Wettbewerbs gerecht werden zu können. Die drohende Gefahr des Arbeitsplatzverlusts erzeugt verständlicherweise Verunsicherung und bremst die Bereitschaft, sich auf die Risiken und Chancen des Wandels einzulassen. Arbeiten müssen neu organisiert und besser koordiniert werden, unnötiger Verzehr von Ressourcen muß vermieden werden. Die als Reaktion auf das System der Planerfüllung entwickelten Fähigkeiten des „Tarnens und Täuschens“ müssen durch die Bereitschaft ersetzt werden, individuelle Kreativität zur qualitativen Verbesserung von Produkten und Leistungsprozessen einzusetzen. Dies zu erreichen sind genuine Führungsaufgaben, die nicht durch autoritären Führungsstil sichergestellt werden können. Andererseits verlangen gerade verunsicherte

Mitarbeiter eine straffere Führung als selbstbewußte, sich ihrer Sache und ihres Wertes sichere Mitarbeiter. Wer nie Erfahrungen sammeln konnte, was es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, wird die damit verbundenen Belastungen und Risiken zu meiden suchen. Trotz aller Unsicherheiten gilt es, keine Panikstimmung entstehen zu lassen, sondern Aufbruchstimmung zu erzeugen und zu nutzen.

Derart komplex sind Führungssituationen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen im allgemeinen nicht; es sei denn in existenzgefährdenden Krisensituationen; aber selbst dann sind zumindest im Unternehmensumfeld meist mehr stabile Planungselemente enthalten als im Transformationsprozeß.

Die Rolle des Führers schließt dabei die des „Vorbildes“ und des „Integrators“ ein. Führungskräfte können ihrer Führungsfunktion gerade in Krisenzeiten nur dann gerecht werden, wenn sie als Vorbilder in bezug auf die Bewältigung der von den Mitarbeitern zu erfüllenden Anforderungen dienen. D.h., sie müssen hinsichtlich ihrer Einsatzbereitschaft, ihrer Loyalität gegenüber den Zielen des Unternehmens, ihrer Belastbarkeit, Verlässlichkeit etc. den Mitarbeitern ein Beispiel sein. Sie müssen darüber hinaus in der Lage sein, die aus Unsicherheit, unterschiedlicher Betroffenheit bzw. Belastung, Meinungsverschiedenheiten über einzuschlagende Wege etc. resultierenden Konflikte durch Integrationsleistungen im Sinne der Unternehmensziele zu handhaben, die einzelnen Mitarbeiter in die Arbeitsgruppen einzubinden und die Arbeitsgruppen zu Teams zu machen, die getragen sind von dem Bewußtsein, am gleichen Strang zu ziehen, bzw. im gleichen Boot zu sitzen.

Auf die Frage, wie diese Führungsaufgaben im Rahmen des Transformationsprozesses zu leisten sind, haben wir wenige Antworten. Wir wissen nicht, welches Ausmaß an Entscheidungsdelegation oder Partizipation hilfreich ist, welche Handlungsspielräume den Mitarbeitern eingeräumt werden können oder müssen. Dies wird von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche verschieden sein, immer abhängig von der Qualifikation der Mitarbeiter, ihrer Einsatzbereitschaft und ihrer sozialen Integration. Führungskräfte müssen daher ein sehr gutes Situationsgefühl entwickeln und den Mut zum Experiment besitzen. Von den Entscheidungsträgerrollen sind insbesondere die des „Unternehmers“, des „Krisenmanagers“ und des „Verhandlungsführers“ von Wichtigkeit. In der Rolle des Unternehmers müssen Führungskräfte Ziele setzen und ihren Mitarbeitern vermitteln, bezüglich des Ressourceneinsatzes kurzfristige, aber auch langfristige Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellen und als Promotoren der von ihnen für richtig gehaltenen Strategien auf ihre Mitarbeiter, aber gegebenenfalls auch auf ihre Vorgesetzten, einwirken.

Krisenmanagement zwingt zu schneller Reaktion, ohne dabei ganzheitliche Aspekte zu vernachlässigen, und ist nur erfolgreich, wenn es auch gelingt,

Durchsetzungskraft für die erforderlichen Maßnahmen zu entwickeln bzw. Akzeptanzwiderstände abzubauen.

Letzterem dient auch die Rolle des Verhandlungsführers, die, nach innen gerichtet, Ähnlichkeiten mit der des Integrators hat und, nach außen gerichtet, die Funktion erfüllt, Unterstützung zu aktivieren.

Auch die Entscheidungsrollen können nur dann mit Erfolg wahrgenommen werden, wenn die Führungskräfte über ausreichende soziale Qualifikation verfügen.

Das Ausmaß der Erfolgsträchtigkeit der einzelnen Rollen der Führungskräfte im Transformationsprozeß kann sich dabei zum einen mit der Veränderung der Wettbewerbsstärke des Unternehmens im nationalen und internationalen Vergleich, zum anderen aber auch mit dem Ablauf des Transformationsprozesses selbst ändern. Einige auf diese Veränderungen bezogene sehr robuste Hypothesen sind in der folgenden Abbildung zusammengestellt:

*Abbildung 3: Managertypen im Transformationsprozeß*

Phase des Transformationsprozesses Wettbewerbssituation	frühe Phase	späte Phase
<b>günstig</b>	Unternehmer/ Entrepreneur	Optimierer/ Verteidiger
<b>ungünstig</b>	Pionier/ Missionar	Sanierer/ Liquidator

Worauf sollten also Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit richten, um den Herausforderungen des Transformationsprozesses gerecht werden zu können?

#### **4 Orientierungs-, Planungs- und Steuerungsgrundlagen für die Bewältigung des Transformationsprozesses**

Die wichtigsten Aufgaben von Führungskräften im Rahmen des Transformationsprozesses sind

- a) die Reduktion der Unsicherheit auf ein von der Mehrheit der Mitarbeiter akzeptiertes Ausmaß und - davon abhängig -
- b) die Schaffung ausreichender Motivation, um mit den Problemen des Wandels fertig zu werden.

Um die Unsicherheit auf seiten der Mitarbeiter reduzieren zu können, müssen diese zum einen

- Vertrauen in die fachliche Kompetenz ihrer Führungskräfte gewinnen können und zum anderen
- sich mit dem Wertesystem, das dem Handeln der Führungskräfte zugrunde liegt, identifizieren können.

Vertrauen in die fachliche Kompetenz wird dann gegeben sein, wenn es gelingt, den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln,

- daß das Unternehmen eine realistische Strategie verfolgt, d.h. eine, die auf einem seriösen Abgleich von Chancen und Risiken des Marktes einerseits und von Stärken und Schwächen des Unternehmens andererseits beruht, und
- daß die Führungskräfte in der Lage sind, diese Strategie zu verfolgen.

Da diese Strategieumsetzung nach den bisherigen Erfahrungen nicht ohne erhebliche Belastungen der Mitarbeiter - bis hin zur Arbeitslosigkeit - möglich sein wird, wird deren Bereitschaft, sich hierfür zu engagieren, nur zu erreichen sein, wenn sie sich mit dem Wertesystem des Unternehmens identifizieren können. Dieses leitet sich ab aus den für die Leitungsorgane des Unternehmens geltenden ethischen Prinzipien und bildet die Grundlage für die Definition von Unternehmenszielen. Aus ihm ist für die Mitarbeiter ihr eigener Stellenwert als Organisationsmitglieder zu ersehen wie auch die Ausrichtung der Unternehmensentwicklung. Von der Akzeptanz und der erfolgreichen Vermittlung des Wertesystems hängt es ab, ob es gelingt, bei den Mitarbeitern Verständnis für das Handeln der Führungskräfte und für den Sinn von Anpassungsmaßnahmen zu erreichen. Es bestimmt auch, ob die Mitarbeiter freiwillig zur Übernahme von Belastungen, aber auch von Verantwortung bereit sind.

Aufgrund der Unsicherheiten des Transformationsprozesses und seiner Komplexität besteht auf seiten der Mitarbeiter ein besonderer Orientierungsbedarf, d.h. zum einen ein Bedarf an Visionen, an Leitbildern bzw. Zielen, zum anderen ein Bedarf an Transparenz, an Kommunikation. Der Gestaltung des Kommunikationssystems kommt daher eine zentrale Rolle zu. Erst durch Kommunikation wird es möglich, den Mitarbeitern Klarheit über die Unternehmensziele und Einsicht in die ökonomischen Fakten zu verschaffen und damit die Grundlage für ihre Identifikation und Motivation herzustellen. Angesichts der Erfahrungen mit Kommunikationsprozessen in der Vergangenheit erscheint es

dabei wichtig, der informellen Kommunikation die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken wie der formellen.

Ein weiterer Aspekt, der mit den genannten in engem Zusammenhang steht, ist das Qualifikationsmanagement. Es ist deutlich geworden, daß der Transformationsprozeß besondere und neue Qualifikationen von Mitarbeitern und Führungskräften verlangt. Von den Mitarbeitern wird in erster Linie zu fordern sein, daß sie sich eigenverantwortlich um die Realisierung hochproduktiver Leistungsprozesse und hochqualitativer Produkte und Dienstleistungen bemühen, von den Führungskräften, daß sie den Mitarbeitern die Gelegenheit dazu geben, indem sie ihnen Entscheidungsspielräume verschaffen, ihnen die Ziele der Aufgabenerfüllung vermitteln, sie ausreichend informieren und qualifizieren. Dies bedeutet auch, daß die Führungskräfte zu einer neuen Interpretation ihrer Entscheidungsträgerrolle kommen müssen, die dadurch gekennzeichnet ist, daß sie die betroffenen Mitarbeiter in wesentlich stärkerem Maße als in der Vergangenheit zu Beteiligten macht.

Natürlich sind solche Umstellungen nicht „über Nacht“ zu realisieren. Mitarbeiter, die gewöhnt sind, weisungsgebunden zu arbeiten, können mit Eigenverantwortung nur langsam umgehen und Gleiches gilt für Führungskräfte, die in der Vergangenheit lediglich angewiesen haben und nun führen sollen.

Es kann daher hilfreich sein, alte Aufgabengebiete neu zu strukturieren, um

- unnötige Führungsebenen abzubauen und
- neue Führungsstrukturen zu schaffen.

Der Abbau von Führungsebenen mit dem Ziel flacherer Hierarchien ist aktuell auch in den entwickelten marktwirtschaftlichen Systemen des Westens unter dem Schlagwort „Lean Management“ ein vieldiskutierter Ansatz, um eine höhere Effektivität der Leistungsprozesse durch Kosteneinsparungen und Beschleunigung der Durchlaufzeiten zu erreichen. Der Transformationsprozeß bietet zum einen die Chance, solche flachen Strukturen von vornherein einzuführen, zum anderen können diese sich als sehr hilfreich für die Bewältigung des Transformationsprozesses erweisen. Sie eröffnen auch den Weg zu flexibleren Organisationsformen der Leistungserstellung. Zu denken ist hier insbesondere an Projektgruppenarbeit, die gerade in der Transformationsphase eine wichtige Funktion erfüllen kann, weil sie

- a) die Mitarbeiter an die Situation eigenverantwortlicher Aufgabenerfüllung heranführt und sie mit Prozessen der Einflußnahme vertraut macht,
- b) das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter anhebt und Führungspotentiale bei den Mitarbeitern deutlich macht,
- c) bei einem Mangel an geeigneten Führungskräften in gewissen Grenzen substitutiv wirken kann, weil Mitarbeiter in solchen Teams Führungsaufgaben

nur zeitweilig übernehmen, ohne daß damit eine hierarchische Festlegung erfolgt. Hier können sich dann geeignete künftige Führungskräfte herauskristallisieren.

Das Identifizieren geeigneter Führungskräfte in einem Top-Down-Prozeß ist - gerade in einem Transformationsprozeß - vielleicht die verantwortungsvollste Aufgabe für Führungskräfte der oberen Ebene. Es hat sich bei der Privatisierung der alten Staatskombinate in der ehemaligen DDR zum Teil als schwerwiegendes Hemmnis für den Transformationsprozeß erwiesen, daß zu viele alte Führungskräfte in ihren Positionen verblieben. Damit soll nicht gesagt sein, daß der Transformationsprozeß grundsätzlich von einem Prozeß des Austausches *von Führungskräften begleitet sein sollte*. Es muß aber sehr sorgfältig überprüft werden, ob die durch das planwirtschaftliche System sozialisierten Führungskräfte in der Lage und gewillt sind, den Transformationsprozeß erfolgreich zu managen.

Wir besitzen keine Erfahrungen über den Transformationsprozeß eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft. Er ist nicht nur für die betroffenen Menschen im Osten Deutschlands eine Herausforderung, sondern auch für die in einer Marktwirtschaft groß gewordenen Bürger des westlichen Teils, zum einen, weil auch das marktwirtschaftliche System stetiger Verbesserung bedarf und der Transformationsprozeß Chancen hierzu bietet, zum anderen, weil es sich um einen Prozeß handelt, dessen Konfliktpotential beherrschbar bleiben muß. Die durch eine friktionsreiche Transformation verursachten Kosten *müßten von allen getragen werden*.

## 5 Literatur

- Förster, W., Erdmann, K. (1975). DDR, Besonderheiten des betrieblichen Personalwesens in volkseigenen Betrieben. HdP hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart, Poeschel, Sp. 764-777.
- Ladensack (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR. In: Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben, ZfP Sonderband 1990, München, Hampp, S. 85-95.
- Mahoney T.A., Jerdee T.H. et al. (1965). The job(s) of management. In: IR, Nr. 2, 4/1965, S. 97-110.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Inc.
- Münch (1990). Das Selbstverständnis von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft. In: Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben, ZfP Sonderband 1990, München, Hampp, S. 103-110.
- Staehe, W.H. (1991). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Aufl., München, Vahlen.





**Michael Junghans**

## **Die Veränderung der Managementanforderungen im Rahmen der Transformation**

## **Zusammenfassung**

Dieser Beitrag, der auf einer an der Abteilung für Personalwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien abgefaßten Diplomarbeit basiert, untersucht die Anforderungen, die an das alte, von der DDR geprägte Management in neuen, von der Marktwirtschaft bestimmten Strukturen gestellt werden. Einerseits soll das Anforderungsprofil des Management Audit (Rechnungswesen) der Treuhandanstalt/Berlin und andererseits die verschiedenartigen Freisetzungsründe analysiert werden, um daraus konkrete persönliche und fachliche Anforderungen abzuleiten. Ausgehend davon werden Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung der ehemaligen Ostführungskräfte aufgezeigt.

Ferner werden die Anforderungen an das Management nach der Wende in den alten Strukturen untersucht, wobei vier konkrete Anforderungsprofile herausgearbeitet und vorgestellt werden: *erstens* das Anforderungsprofil der Treuhandanstalt/Beteiligungsunternehmen, *zweitens* jenes der Treuhandanstalt/Zentrale, *drittens* jenes der westlichen Marktbearbeiter und *viertens* und *letztens* jenes der Unternehmensaufkäufer.

Kurz aufgezeigt werden darüber hinaus gemeinsame, Ost- und Westführungskräfte betreffende, situative Besonderheiten, welche die derzeitige personalwirtschaftliche Entwicklung nachhaltig beeinflussen, wie z.B. die Probleme der Ost-West-Wanderung, der Personalfreisetzung, der Sozialpläne, der Unternehmensstillegung, der Benachteiligung der Ostfrauen und die Vielzahl der arbeitsmarktpolitischen Hilfskonzepte.

Abschließend erfolgt noch eine Kurzbetrachtung des Konfliktpotentials zwischen altem Management in neuen Strukturen und neuem Management in alten Strukturen, wobei auch auf die Wurzeln des Konflikts eingegangen wird.

---

## Abstract

This essay focuses on the problems, which topmanagers of the former conglomerates face since the german reunification. By presenting the required qualifications of the management audit of the german trust company (Treuhandanstalt) and by analysing the reasons for outplacements, a general list of personal and managerial skills is developed, which contains the minimum requirements for future management aspirants. As well, the opportunities and possibilities for assistance in the managerial development process are discussed.

Moreover, the problems of the westmanagers, who took a job in the former communist part of Germany, are discussed along with their most urgently needed qualifications. Thereby, the different perspectives of the companies, waiting for privatisation, the Treuhandanstalt/headquarter, the western business men, and the foreign investors are considered.

Furthermore, situative problems, which require special attention and skills from the former eastern- as well as from the western managers, are discussed. Namely, the problems of east-west migration, outplacements, social plans, liquidation, and female unemployment are briefly analysed.

At the end of the article, a brief discussion focuses on the conflicts between the eastern and western managers, whereby a short explanation is given for the different points of view and action.

**Inhalt**

- 1 Einleitung
- 2 Anforderungen an altes Management in neuen Strukturen
  - 2.1 Die Anforderungen an das alte Management im einzelnen
    - 2.1.1 Die Ausgangslage
    - 2.1.2 Das Anforderungsprofil des Management Audits
  - 2.2 Nähere Untersuchung der Gründe für das zahlreiche Auswechseln von alten Managern
    - 2.2.1 Der Entlassungsgrund der politischen Belastung
    - 2.2.2 Der Entlassungsgrund der Inkompetenz
    - 2.2.3 Der Entlassungsgrund der Veruntreuung
  - 2.3 Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung alten Managements
    - 2.3.1 Leistungsdenken
    - 2.3.2 Führungsverhalten
    - 2.3.3 Die zusätzliche Berücksichtigung objektiver Faktoren
- 3 Anforderungen an neues Management in alten Strukturen
  - 3.1 Das Anforderungsprofil der Treuhandanstalt (THA)-Beteiligungsunternehmen
  - 3.2 Das Anforderungsprofil der Treuhandanstalt (THA)
  - 3.3 Das Anforderungsprofil der West-Unternehmen
    - 3.3.1 Das Anforderungsprofil der westlichen Marktbearbeiter
    - 3.3.2 Das Anforderungsprofil der Unternehmensaufkäufer
- 4 Anforderungen, die sowohl altes Management in neuen Strukturen als auch neues Management in alten Strukturen betreffen
- 5 Konfliktpotential zwischen altem Management in neuen Strukturen und neuem Management in alten Strukturen
- 6 Schlußbemerkung
- 7 Literatur

## **1 Einleitung**

Ziel dieses Beitrages ist es, das Erfolgspotential Personalwirtschaft im Prozeß der Umstellung von zentraler auf marktwirtschaftliche Unternehmensführung in Betrieben der ehemaligen DDR zu beleuchten. Dabei beschränke ich mich ausschließlich auf die Ebene des Topmanagement und arbeite Teilaspekte der personalwirtschaftlichen Probleme im Zusammenhang mit dieser Umstellung heraus. Personalwirtschaftliche Aspekte, welche die Mitarbeiter betreffen, sollen nicht Gegenstand dieses Artikels sein. Sie werden ausnahmsweise nur dann berücksichtigt, wenn sie einen unmittelbaren Handlungsbedarf des Topmanagement auslösen und schwerpunktmäßig als personalwirtschaftliches Problem der Führungskraft zu werten sind.

Die folgenden Ausführungen gliedern sich in fünf Punkte. Im ersten Punkt werden die personalwirtschaftlichen Anforderungen an das alte Management in den neuen Strukturen aufgezeigt. Im zweiten Punkt werden die Anforderungen an das neue Management in den alten Strukturen dargestellt. Im dritten Punkt werden gemeinsame Anforderungen an altes und neues Management herausgearbeitet. Im vierten Punkt schließlich wird das Konfliktpotential zwischen altem und neuem Management näher untersucht und im fünften und letzten Punkt erfolgt eine kurze Schlußbemerkung.

## **2 Anforderungen an altes Management in neuen Strukturen**

### **2.1 Die Anforderungen an das alte Management im einzelnen**

#### **2.1.1 Die Ausgangslage**

Bevor in einer detaillierten Analyse die verschiedenen Aspekte des neuen Anforderungsprofils der Ostmanager aufgezeigt werden, gilt es in kurzen Schlagworten die wirtschaftlichen Besonderheiten der DDR-Kommandowirtschaft und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmoral und das Arbeitsverhalten der leitenden Führungskräfte zu erläutern.

In der Wirtschaftsverfassung der DDR nahmen die Kombinate eine zentrale Stellung ein. Mit deren Bildung hatte der ZK-Wirtschaftssekretär Günter Mittag bereits zu Zeiten des „Neuen Ökonomischen Systems“, welches auf dem VI. SED-Parteitag im Januar 1963 als Liebling des damaligen Staats- und Parteichefs Walter Ulbricht geboren wurde, begonnen. In den konzernähnlichen Kombinat, unter deren Dach in der Regel 15 bis 30 Betriebe mit bis zu 70.000 Beschäftigten zusammengefaßt waren, wurden SED-Kader installiert, die weitgehende Vollmachten zur politischen Kontrolle der Generaldirektoren hatten und Mittag direkt unterstellt waren. Beide, Direktoren und politische Funktionäre, mußten regelmäßig beim ZK-Wirtschaftssekretär Bericht erstatten

und sich rechtfertigen, wenn die Pläne nicht erfüllt wurden (Ralf & Neubauer, 1991).

Geprägt durch die Kombinate hatte der sekundäre Wirtschaftssektor, bestehend aus 3.526 Firmen mit durchschnittlich 925 Mitarbeitern, einen 67prozentigen und damit dominierenden Anteil am Bruttosozialprodukt, verglichen mit 47.826 Firmen mit durchschnittlich 151 Mitarbeitern und einem 41prozentigen Anteil in den alten Bundesländern (Treuhandanstalt (THA)/Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, 1991).

Neben einer Ebene im vertikalen System der Wirtschaftssteuerung (Politbüro der SED - Regierung - staatliche Plankommission - Ministerien - Kombinate - Betriebe) sollten mit der horizontal verflochtenen Kombinatebildung vor allem international konkurrenzfähige Produktionseinheiten entstehen. Doch die zu erwartenden Kostenvorteile, die aufgrund der höheren Stückzahlen zu realisieren gewesen wären, wurden durch die Nachteile der Monopolstellung, auf welche nicht näher eingegangen wird, aufgezehrt. Dazu kam, daß angesichts des permanenten Mangels der Kombinate an Zulieferungen und Ausrüstungsgütern die SED-Führung auf Vorschlag von Mittag den Betrieben weitgehende Autarkie verordnete. Als Konsequenz wurden Computer-Programme, Maschinen, Anlagen, ja selbst simple Schrauben, etc., die allesamt nichts mit dem eigentlichen Produktionsprogramm zu tun hatten, innerhalb der Kombinate hergestellt. Dies führte zur wachsenden Zersplitterung der ohnehin knappen Ressourcen an Material, Investitionen, Arbeitskräften und wissenschaftlich-technischem Potential (Wetzker, 1990).

Enorme Umstellungsschwierigkeiten ergeben sich somit auch im Zuge der Internationalisierung der Märkte, da das Prinzip der offenen Märkte, das in der Regel mit antimonopolistischen Maßnahmen verbunden wird, in der ehemaligen DDR im Rahmen der Kombinatebildung nicht umgesetzt wurde. Mehr noch, mit der Bildung eines staatlichen Außenhandels- und Valutamonopols bewirkten die Wirtschaftsplaner um Günter Mittag eine weitgehende Abschottung vom Weltmarkt. Die Importe dienten hauptsächlich der Roh- und Grundstoffbeschaffung (Erdöl, Erdgas, Steinkohle, Walzstahl, Baumwolle, Aluminium, etc.), der Beseitigung von Defiziten bei der Hochtechnologie und der Beseitigung von regelmäßig auftretenden Angebotslücken. Die Exporte waren in erster Linie Instrument zur Beschaffung von Devisen, um so die latent drohende Zahlungsunfähigkeit abzuwenden und die nötigsten Importe zu finanzieren. Auf dem Inlandsmarkt blieben die starren Produktionsstrukturen mangels ausländischen Wettbewerbsdrucks somit unangetastet, und im Bewußtsein der Führungskräfte konnten Themenbereiche wie „Relativer Wettbewerbsvorteil“, „Internationaler Produktivitätsvergleich“ und „Schaffung neuer Absatzmärkte“ keinerlei Platz zur kreativen Weiterentwicklung beanspruchen.

Nicht verwunderlich ist daher, daß eine Reihe von wirtschaftlichen und produktionstechnischen Problemen ungelöst blieben, wie zum Beispiel die niedrige Arbeitsproduktivität, die Überalterung der Technologien, die immer akuter werdenden Umweltprobleme und die sozialen Risiken (Rutt & Klesse, 1990). Diese Vielzahl der Probleme stellten die Treuhandanstalt, auf welche als übergreifende Auffanggesellschaft mit Wirkung vom 15.3.1990 das gesamte verstaatlichte Volksvermögen (Unternehmen, Produktionsgenossenschaften, Liegenschaften etc.) zur einstweiligen Verwaltung im Interesse der Allgemeinheit übertragen und welcher der Auftrag der Mitwirkung bei den Umwandlungen erteilt wurde, vor gewaltige Probleme. Diese waren zu groß, um von der sich im Zerfall befindlichen DDR noch allein gelöst zu werden, so daß als „logische Konsequenz“ am 1.7.1990 der „Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik“ in Kraft trat. Zusammen mit dem Treuhandgesetz von 17.6.1990 (in Kraft getreten am 1.7.1990), welches die alten Regelungen außer Kraft setzte, wurde ein Neuanfang in marktwirtschaftlichem Rahmen gemacht und die THA zu jenem wirtschaftlichen Transformator, der sie bis heute ist.

Auf den Punkt gebracht wurden die Probleme unter anderem vom damaligen Bundeswirtschaftsminister Jürgen Möllemann, der zum Transformationsprozeß (1991) treffend formulierte: „Eines der größten Probleme beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft in den reformwilligen Staaten Mittel- und Osteuropas erscheint mir die Management-Lücke. Unter den alten Regimen konnten sich unternehmerische Persönlichkeiten kaum entwickeln. Etwas zu unternehmen galt als suspekt und abweichlerisch. Die Betriebsleiter haben es nie gelernt, echte Verantwortung für den Einsatz der Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital, Energie und Umwelt auf sich zu nehmen. Kostenbewußtsein, Denken in Marktchancen und -risiken, eigenverantwortliches Handeln und unternehmerische Kreativität konnten sich nicht entwickeln, weil die staatliche Kommandowirtschaft alles reglementiert hat.“

Die Veränderungen schlugen sich auch stark auf den gesamten Arbeitsmarkt der ehemaligen DDR nieder. Wie stark dieser in Bewegung geriet, und wie weitgehend der Umbruch der sozialen Strukturen ist, beweist u.a. eine Langzeitstudie des Berliner Instituts für Sozialdatenanalyse (ISDA), welche am 5.12.1991 in Bonn veröffentlicht wurde. Während in der DDR die gesamte Fluktuationsrate für Arbeitsplatzwechsel nur zwischen zwei und vier Prozent pro Jahr betrug, hat seit Herbst 1989 fast jeder dritte Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz gewechselt. Weit mehr als die Hälfte taten das unfreiwillig, wobei für jeden sechsten der Arbeitsplatzwechsel auch mit dem Einstieg in einen neuen Beruf verbunden war. Ein Indiz für die Tiefe des Umbruchs ist, daß 29,4 Pro-



zent den Wechsel als sozialen Aufstieg und 34,2 Prozent als Abstieg empfanden.

Die in der ehemaligen DDR unverhältnismäßig hohen Fehlzeiten (vgl. Abbildung 1 für die Struktur der Fehlzeiten) stellen in den neuen Bundesländern kein Problem mehr dar. Dies ergibt sich durch die verbesserte Materialversorgung der Betriebe, durch verbesserte Arbeitsbedingungen mit daraus resultierender geringerer Krankheitsanfälligkeit, durch die mit den Entlassungswellen einhergehende niedrige Arbeitsplatzsicherheit und durch die Möglichkeit der verhaltensbedingten Kündigung wegen hoher Fehlzeiten, Diebstahl, Alkohol etc. (Expertengespräch mit Karl Heinz Ruttke/ÖTV).

*Abbildung 1: Struktur der Fehlzeiten (Quelle: Zentrale Arbeitsverwaltung der DDR)*

Erfassungszeitraum: 1.1. bis 31.12.1988	in Prozent	in Stunden
Arbeitsbefreiung durch ärztl. Attest (Krankheit, Kuren, bezahlte Pflege des Kindes)	88,79	167
unbezahlte Freistellung (zur Pflege von erkrankten Kindern und Familienangehörigen, unbezahlter Urlaub)	5,91	11
unentschuldigtes Fehlen (insb. durch Alkoholiker und wieder eingegliederte straffällig gewordene Bürger)	3,23	6
Stillstands- und Wartezeiten (z.B. Umsetzen von Maschinen, Stromausfall, Materialmangel, Maschinenreparatur)	1,07	2
Insgesamt	100,00	186

## 2.1.2 Das Anforderungsprofil des Management Audits

Bei der Umwandlung der volkseigenen Kombinate, Betriebe und anderer Wirtschaftseinheiten in Kapitalgesellschaften wurden in der Regel, unabhängig von der jeweiligen Rechtsgrundlage (Umwandlungsverordnung vom 1.3.1990, gültig bis 30.6.1990, oder Treuhandgesetz vom 17.6.1990 mit Wirkung zum 1.7.1990), die früheren Generaldirektoren oder Betriebsdirektoren zu vorläufigen Vorstandsmitgliedern oder vorläufigen Geschäftsführern der Treuhandunternehmen ernannt (Expertengespräch mit Andreas Knoll/THA). Denn die Entlassungen aller obersten Führungskräfte durch den ehemaligen DDR-Ministerpräsidenten Lothar de Maizière im Mai und Juni 1990 wurden von diesem selbst sogleich wieder zurückgenommen und die alten Führungskräfte wie-

derum kommissarisch eingesetzt. Deren Vertrautheit mit dem Unternehmen, deren Fachkenntnis und sonstige Erfahrungen erschienen de Maizière unentbehrlich.

Somit wurden die Ostmanager plötzlich gezwungen, sich im System der sozialen Marktwirtschaft zu bewähren. Jetzt reichte das SED-Parteibuch und eine loyale Haltung zur Führung der DDR als Qualifikation nicht mehr aus. Gefragt waren plötzlich die klassischen Führungsqualitäten in den Feldern Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Marketing und Vertrieb, Materialwirtschaft und Personalwesen. Schwerer als die Anforderungen an die Fachkompetenz wogen die Anforderungen, die plötzlich an die Persönlichkeit gestellt wurden.

Denn die für das Alt-Management neuen Anforderungen, die an das Verhaltens- und Persönlichkeitsprofil von Führungskräften im Westen gestellt werden (ausgeprägter Führungswille, Verantwortungsbereitschaft, Mut zum Risiko, Kontaktfreude, Planungstalent, übergreifendes Denken, emotionale Kontrolle, Konfliktfähigkeit, Leistungsbewußtsein etc.), und nunmehr auch in den neuen Bundesländern erwünscht waren, unterscheiden sich erheblich von jenen Anforderungen, die früher von den Ostführungskräften erwartet wurden (Interesse an Details, Anpassung an Autoritäten, Orientierung an Anweisungen und Planvorgaben, Wunsch, Aufgaben selbst zu erledigen etc.). Es verwundert daher nicht, daß diese Unterschiede nicht kurzfristig mit einigen wenigen Managementkursen ausgeglichen werden können.

Auch der Umgang mit Arbeitnehmervertretern, Arbeitgebervertretern und anderen öffentlichen Stellen bzw. Institutionen wurde zu einer ungewohnten Herausforderung für das alte Management. Insbesondere der Umgang mit den neuen Gewerkschaften war bzw. ist schwierig, da die Akzeptanz der alten Führungskräfte innerhalb der Belegschaften meist nur sehr gering ist und die Gewerkschaften durch die Betriebsräte somit oftmals vehement die Ablösung der alten Kader fordern. Die Zusammenarbeit zwischen diesen ist hierdurch nur wenig gedeihlich, auch wenn viele der noch vor kurzem aufbegehrenden Belegschaften inzwischen resigniert haben. Resigniert haben sie deshalb, weil die THA als Eigentümer von anfänglich ca. 11.000 zu privatisierenden Unternehmen nicht in der Lage war und ist, auf diese Ablösungsbegehren schnell genug zu reagieren.

Das in der Presse oft zitierte Management Audit der THA, in welchem die Aufsichtsratsmitglieder, Vorstände und Geschäftsführer der Treuhandunternehmen von den THA eingesetzten Firmenbetreuer zusammen mit den Sachbearbeitern der THA, Branchenabteilungen und etwaigen Aufsichtsratspräsidenten der Beteiligungsunternehmen beurteilt wurden, lief Mitte September 1991 an und gab einen ersten konkreten Anhaltspunkt über die von Ostmanagern geforderten Qualifikationen. Im Bewußtsein, daß die an Westmanager gestellten Idealanforderungen vor allem in bezug auf die Persönlichkeitskompetenz von Seiten der

Ostmanager aus oben dargelegten Gründen in der Regel nicht erfüllt werden, versuchte man im Management Audit minimale, konkret aufgabenbezogene Anforderungen festzulegen, anhand derer der Kontrolleur die Überprüfung der Führungskräfte vorzunehmen hatte. Im einzelnen waren dies Fragen zur:

1. Fachkompetenz
2. Führungskompetenz
3. Sozialen Kompetenz
4. Berichts- und Informationskompetenz
5. Finanzkompetenz

Kreuzte der Kontrolleur am Ende der Checklist bei der Frage „Besteht Handlungsbedarf?“ ein „ja“ an, mußte der Getestete mit der Kündigung rechnen.

Durch das Management Audit wurden ab September 91 zahlreiche Entlassungen von Geschäftsführern bzw. Vorstandsmitgliedern von Treuhandunternehmen zusätzlich ausgelöst, die in der nachfolgenden Statistik (Abbildung 2) enthalten sind.

*Abbildung 2: Zahl der Entlassungen von Führungskräften, gegliedert nach den verschiedenen Entlassungsgründen  
(Quelle: THA/Personaldirektor für Beteiligungsunternehmen)*

Erfassungszeitraum: 1.9.1990 bis 31.12.1991	Zahl der Entlassungen
wegen Überbesetzung (mittelständische Unternehmen hatten häufig 5 bis 6 Geschäftsführer)	500
wegen fachlicher Inkompetenz einschließlich mangelnder Kooperation mit dem Kontrollgremium	600
wegen Veruntreuung, Bestechlichkeit oder sonstigen Straftatbeständen	400
wegen politischer Belastung bzw. Mitarbeit bei der Stasi (als Offizier oder informeller Mitarbeiter)	500
Insgesamt	2.000

Anzumerken ist, daß in vielen Fällen mehrere der vorgenannten Entlassungsgründe kumulativ vorlagen.

## **2.2 Nähere Untersuchung der Gründe für das zahlreiche Auswechseln von alten Managern**

Von den vier angesprochenen Entlassungsgründen sind vor allem die politische Belastung, die Inkompetenz und die Veruntreuung näher zu untersuchen, weil

sich aus diesen Entlassungsgründen wiederum Anforderungen für die im Amt befindlichen Führungskräfte ableiten lassen. Der Entlassungsgrund der Überbesetzung bedarf einer solchen nicht, da er selbsterklärend ist.

### **2.2.1 Der Entlassungsgrund der politischen Belastung**

Als politisch belastet betrachtet die THA (Wagner, 1991), welche die meisten Erfahrungen mit belastetem Führungspersonal aus SED-Zeiten hat, diejenigen, die im alten System hochrangige Parteiämter (Zentralkomitee-/Politbüro-Zugehörigkeit) bekleidet haben, oder Mitarbeiter des Ministeriums für Staatssicherheit (hauptamtlich als „OibE“ - Offizier im besonderen Einsatz, oder als „IM“ - informeller Mitarbeiter) oder darüber hinaus beim KGB waren. Für die Identifizierung und letztendlich für die endgültige Ablösung dieser Führungskräfte sind 17 Vertrauensbevollmächtigte zuständig (pro THA-Niederlassung einer, in der Zentrale in Berlin zwei), die aufgrund einer persönlichen Initiative des Bundeskanzlers im Oktober 1990 als unabhängige Berater berufen wurden. Als erstes richteten diese Vertrauensbevollmächtigten - durchwegs Juristen - ein „Bürgertelefon“ ein. Nach einem Jahr Erfahrungen kann man zusammenfassen (Expertengespräch mit Axel Nawrocki/THA), daß die Aktion insgesamt wenig befriedigend war, da nur in etwa 400 von 4.000 Fällen das Untersuchungsverfahren zu Umbesetzungen geführt hat. Grund für diese geringe Erfolgsquote waren nicht - wie oft fälschlich publiziert - zu lasche Prüfer, sondern die Vielzahl der übertriebenen und falschen Beschuldigungen, die auf dem Nährboden der unsicheren Arbeitsbedingungen besonders gut gedeihen konnten.

Neben der THA haben auch andere Institutionen Anlaufstellen dieser Art eingerichtet. So überprüft z.B. eine kleine Projektgruppe des Berliner Innensenats das Verwaltungspersonal, oder die Bürgerbewegung „Neues Forum“ hat in Berlin eine „Arbeitsgruppe Wirtschaft“ zur Aufdeckung von Stasi-Verbindungen eingerichtet. Die Berliner CDU schuf am 9.8.1991 ein „Anti-Bonzen-Telefon“ ein. All diesen Maßnahmen war der gleiche, geringe Erfolg beschieden wie der THA. Die wenigsten Hinweise auf sog. Seilschaften und auf angeblich belastete ehemalige Führungskräfte, die von den meist arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Anrufern erhoben wurden, reichten für eine Anzeige.

Noch schwieriger als die Aushebung der alten Seilschaften ist, diesen eine neue Zukunftsperspektive zu geben. Denn die meisten von ihnen sind nicht bereit, auf unterster Ebene einen Neuanfang zu wagen. Dies wäre aber die einzige Perspektive, die derzeit verfügbar ist. Denn Führungspositionen werden nach einhelliger Meinung (Summe der geführten Expertengespräche) für alte Kader in Zukunft nicht mehr offenstehen.

### 2.2.2 Der Entlassungsgrund der Inkompetenz

Die wenigsten aller Ostführungskräfte, die von westlichen Personalberatern eingehenden Tests unterzogen wurden, konnten mit den Prädikaten „konzeptionell, motiviert, leistungsstark und glaubhaft“ beurteilt werden. Der große Rest der Begutachteten konnte nicht bestehen, da die Kandidaten wegen fehlender Marktkenntnisse unsicher wirkten, nicht in marktwirtschaftlichen Zusammenhängen denken konnten, nicht wußten, wie sie die Zukunft anpacken sollten, viel lamentierten, sich als wenig kreativ bewiesen, wenig belastbar waren und mitunter blauäugig und naiv auf die Hilfe des großen Bruders aus dem Westen warteten (Nölting, 1990). Diese persönlichen und fachlichen Defizite konnten nach Ansicht der Personalberater selbst durch Stärken - z.B. überdurchschnittliche Motivation, rasche Improvisationsgabe, Gemeinschaftssinn, praxisbezogene Ausbildung (nur bei Technikern) und Intelligenz - nicht überspielt werden.

Doch selbst die wenigen als „überzeugend“ eingestuften Führungskräfte enttäuschten oft die Erwartungen der Personalberater. Hauptstreitpunkte, die gezwungenermaßen zur Personalfreisetzung führten, waren in der Regel Angelegenheiten der grundlegenden Unternehmensstrategie. Während die Ostvorstände bemüht waren, ihr Unternehmen so weit wie möglich zusammenzuhalten, drängten die Aufsichtsratspräsidenten auf eine raschere Redimensionierung oder Splittung, um das Unternehmen schneller auf den harten internationalen Wettbewerb einzustellen. Erklärbar ist diese Fehleinschätzung in den Erwartungen der Personalberater mit dem Schlagwort der „sozialen Intelligenz“ (Bencard, 1991). Wer lebendig und selbstsicher auftrat, beeindruckte leicht die Aufsichtsräte, Personalberater, Treuhanddirektoren, Bankiers und Westunternehmer, die nur allzugern die Selbstdarsteller aus der breiten Masse der farblosen Zauderer auswählten, in der Hoffnung auf deren rasche Anpassungs- und Lernfähigkeit.

Auch die Untersuchung „MUT“ (Marktorientierte Unternehmensführung Thüringen) von Töpfer (1991), die in Kooperation mit den Universitäten Kassel und Jena durchgeführt wurde, zeigt an Hand von 320 untersuchten ostdeutschen Unternehmen den enormen Lernbedarf der Führungskräfte der ehemaligen DDR auf:

- Generell ist das Denken und Handeln in Kundenkategorien zu wenig ausgeprägt. Die Vertriebsabteilung wurde in Kombinatzen früher manchmal „Käuferabwehr“ (wegen der über das Angebot hinausgehenden Nachfrage) genannt. Dies kennzeichnet die Einstellung und macht zugleich den Quantensprung im Umdenken deutlich.

- Es besteht zu selten vollständige Transparenz der produktbezogenen Kosten- und Ertragssituationen, so daß gezielte Kostenreduzierung und/oder gezielte Marktaktivitäten nicht möglich sind.
- Die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter wird als Vorteil angesehen. Gemessen an den neuen marktorientierten Anforderungen auf westlichem Niveau wird sie jedoch nicht ausreichen.
- Marketing wird insgesamt bisher nur selten professionell und konsequent praktiziert.
- Nur jedes zweite Unternehmen hat ein Krisenmanagement (Bewältigung einer außergewöhnlichen Situation mit ungewöhnlichen Mitteln und Anstrengungen unter Berücksichtigung finanzieller, personeller und marktwirtschaftlicher Aspekte) geplant oder in Durchführung. Alle anderen Unternehmen setzen offensichtlich voraus, ohne Krisenfall, zumindest aber ohne gezielte Sanierungsmaßnahmen, den Übergang in die Marktwirtschaft zu schaffen. Diese Unterschätzung der Probleme erweist sich für viele der Unternehmen als existenzgefährdend.

Grund für die persönliche und fachliche Inkompetenz der Führungskräfte ist, daß unter dem Führungsanspruch der SED bereits bei der Kaderauswahl (Personalauswahl, -entwicklung und beruflicher Einsatz) von Fach- und Hochschulabsolventen „ein Voluntarismus an die Stelle von Objektivierung und wissenschaftlicher Fundierung der Entwicklung und Nutzung der menschlichen Ressourcen getreten war“ (Ladensack, 1990). Desgleichen agierten die Direktorate „Kader und Bildung“ in den Kombinat als ausführendes Organ der Partei, womit ihre Aufgabe im Gewinnen, Auswählen und Einschulen von regimetreuem Personal bestand (bei letzter Entscheidung durch die Parteileitung). Von der Partei aufgestellte kaderpolitische Kriterien (Parteimitgliedschaft in der SED, Besuch der Parteischule, Ausschluß von Westverwandtschaft) spielten eine entscheidende, durch fachliche Kompetenz nicht aufzuwiegende Rolle. Aber auch im Arbeitsprozeß selbst wurde das Arbeitsvermögen noch laufend entartet, indem man geistige Arbeit wenig anerkannte (und sie statt dessen ideologisierte und nivellierte), Erfahrungswissen abwertete, Expertenwissen abschottete, die Partizipation der Werktätigen blockierte und Entscheidung und Verantwortung trennte bzw. die überwiegende Mehrheit von Entscheidungsprozessen gänzlich ausschaltete, was noch dazu im gänzlichen Widerspruch zur Legitimationsformel Lenins von der „Herrschaft der Arbeiterklasse“ stand (Prenzel, 1990).

Der Einfluß der Partei wäre allein noch kein Grund für die unter Führungskräften weit verbreitete Inkompetenz. Diese ergibt sich erst aus der strikt planwirtschaftlichen Ausbildung der angehenden Führungskräfte u.a. an den Hochschulen für Ökonomie. In einem der meistverbreiteten Lehrbücher (Friedrich, Rich-

ter, Stein & Wittich, 1987) der Leitungswissenschaften erfährt man schon in der Einleitung, daß sich die Aufgaben der Leitung aus den Zielen der Wirtschaftspolitik ergeben und auf den Seiten 156 f definieren Friedrich et al. das diesen Leitungsaufgaben zugrundeliegende Menschenbild, die sozialistische Persönlichkeit: „Eine sozialistische Persönlichkeit ist vor allem gekennzeichnet durch: Fundiertes politisches Wissen und eine gefestigte marxistisch-leninistische Weltanschauung, die sich hohe gesellschaftliche Ziele zur Stärkung des Sozialismus setzt und politische Aktivitäten entfaltet.“

Es verwundert daher nicht, daß diese Umstellung viel Zeit und Geduld von Seiten der Westmanager erfordert, die man den Ostmanagern angesichts der prekären wirtschaftlichen Situation oftmals nicht zugestehen will, und die bei vielen alteingesessenen Führungskadern gar nicht mehr möglich ist. Darüber hinaus haben jene, die sich als rollenflexibel erwiesen haben, mit dem Vorurteil, ein „Wendehals“ zu sein, fertigzuwerden (Expertengespräch mit Alfons Wagenhofer/Österr. Handelsdelegation Berlin). Es ist nach Ansicht des Verfassers problematisch, das Prädikat der persönlichen Inkompetenz aus obigen Gründen in voller Schärfe zu verteilen, zumal immer auch das Gegenbeispiel bedacht werden sollte, wie schwierig für Westmanager die Umstellung wohl wäre, wenn sie plötzlich über Nacht in einer Planwirtschaft zu arbeiten hätten. Denn Kompetenz muß zielgerichtet sein, und mit der Veränderung der Ziele (statt Planerfüllung nunmehr Gewinn) ändert sich auch die Beurteilung der Kompetenz.

Die fachliche Inkompetenz kann insofern nicht verwundern, als die Einheit von politischer und fachlicher Leitung immer betont wurde, die Aus- und Weiterbildung sich jedoch im wesentlichen auf die politische Bildung beschränkte. Verhaltensorientiertes Führungstraining und andere praktisch-fachliche Schulungen, die in westlichen Unternehmen zum Standardelement der Personalentwicklungsprogramme für Manager gehören, waren in der ehemaligen DDR kaum existent. Sie wurden in den Organisationsstrukturen der Kombinate für entbehrlich gehalten, da man die Auffassung vertrat, daß sich „Leiten nicht auf der Schulbank erlernen läßt. Leiten lernt jeder in erster Linie dadurch, daß er diese Tätigkeit praktisch ausübt“ (Pieper, 1989). Da jedoch keine klaren Zuständigkeiten innerhalb der Organisationsstrukturen herrschten, existierten keine realen Möglichkeiten, selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Fachliche Fehler, Ineffizienzen und Unfähigkeiten konnten leicht in der Anonymität der Masse der Ausführenden verborgen werden bzw. durch Planmanipulationen ohne weitere Anstrengung kaschiert werden.

### **2.2.3 Der Entlassungsgrund der Veruntreuung**

Die ehemalige DDR war kein Rechtsstaat westlicher Prägung, und die Bürger paßten sich in der Regel pragmatisch, opportunistisch und rollenflexibel, oft-

mals ohne Bindung an Charakter und feste Werte dem verachteten Staat an (Expertengespräch mit Axel Nawrocki/THA). Mit der durch die Wiedervereinigung gewonnenen Freiheit der Kultur, der Sprache, der Meinung, des Lesens etc. wird nun die Charakterbildung auf den unterschiedlichsten Ebenen gefördert, so daß man auch von einer Transformation auf charakterlicher Ebene sprechen kann.

Für den Entlassungsgrund der Veruntreuung sind insbesondere zwei Verhaltensmuster typisch:

Einerseits werden alte, langjährige Seilschaften genutzt, um sich noch schnell vor der drohenden Ablösung finanziell für die Zukunft abzusichern, da, wie oben ausgeführt wurde, diese Altkader keinerlei Zukunftsperspektiven auf Managementebene haben. Andererseits wurden die Möglichkeiten genutzt, die sich in den Betrieben und Kombinatn während der Übergangsregierungen von Modrow und de Maiziére im Chaoszustand ohne Aufsicht, Regelung und Kontrolle auftraten. Dabei wurden Verträge abgeschlossen, die keiner juristischen Prüfung standhalten, Vertragsabschlüsse vorgetäuscht, Betriebe enteignet (z.B. durch Lastwagenführer für die Privatschatulle), offene Forderungen im Zuge der Währungsumstellung von Ost- auf Westmark vor den Stichtag rückdatiert, Rechnungen an fingierte Firmen ausgestellt, Unternehmen absichtlich zu niedrig bewertet, um sich daran zu bereichern u.a.m.

## **2.3 Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung alten Managements**

### **2.3.1 Leistungsdenken**

Leistungsprinzipien galten in der ehemaligen DDR aufgrund der Staatsdoktrin nur im Sport, wo tatsächlich auch Spitzenleistungen erzielt werden konnten. Ein offizielles Elitedenken in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft war hingegen durch die SED streng untersagt, so daß der Druck, sich neues Wissen anzueignen und einzusetzen, für die von der Partei etablierten Führungskader entfiel (Richter, 1990). Dennoch lebte die Wirtschaftsomenklatur in einem Elitewahn, wenn sie, wie in strengsten Klassengesellschaften oder sogar in vorbürgerlichen Ständegesellschaften üblich, Straßenzüge nach sich benennen ließ, Autobahnsperrn für Ausfahrten vornehmen ließ, nur in ständigem Schutz von Polizeieskorten an die Öffentlichkeit trat u.a.m. (Expertengespräch mit Alexander Koch/THA). Da eine Vertuschung der „Elitegehabung“ nicht einmal versucht wurde, wurden die privilegierten Führungskader einfach als „Gleiche unter Gleichen“ bezeichnet.

Auch wenn sich viele dieser Führungskader heute noch in den leitenden Positionen von einst befinden und über die vier traditionellen Indikatoren einer



Elite (Macht, Prestige, Wissen und Geld) verfügen, so erfüllen sie doch in der Regel nicht die wichtigsten Prinzipien der gesamten westlichen Elitediskussion. Nur wenn Elitemitglieder sich zum Dienen, zur Verantwortung und als Vorbild für die Gemeinschaft aller (nicht nur des Unternehmens) verpflichtet fühlen, geschieht die Bezeichnung und Zuordnung zur Elite westlicher Prägung als Idealbild zurecht (Koch, 1990).

### 2.3.2 Führungsverhalten

Hatten die Ostmanager zu DDR-Zeiten nur planausführende Leitungsaufgaben zu vollziehen, so wurde ihnen mit der Wiedervereinigung die schwierige Aufgabe der Unternehmensführung übertragen. Das bedeutet, daß die Anforderungen an die mit Führungsaufgaben betrauten Mitarbeiter eines Unternehmens mit den veränderten, demokratisierten, liberalisierten Erwartungshaltungen beträchtlich gestiegen sind. An die Stelle der leitungswissenschaftlichen Vorgesetztenfunktion des Anordnens (was der Plan vorschrieb), Kontrollierens und Sanktionierens sind wesentlich komplexere Anforderungen getreten: Planen, Organisieren, Beurteilen, Kritisieren, Selbstkritik, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Mut, Risikobereitschaft, geistige Beweglichkeit, Anpassungs- und zugleich Durchsetzungsvermögen sind gefragt. Gerade an die sozialen Fähigkeiten des Vorgesetzten werden somit höchste Anforderungen gestellt. Es verwundert daher nicht, daß eine Untersuchung des CAPITAL - RAT - FÜHRUNG (Führungsgutachten für Ostführungskräfte der THA, 1990) bestätigt, daß gerade betreffs Dominanz, Belastbarkeit, Selbstvertrauen, Kontaktfähigkeit und Kontaktfreude, Aufstiegswille, Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Spontaneität und Einfühlungsvermögen die größten Defizite bestehen.

Der Lernprozeß, in welchem sich die Ostmanager gerade befinden, ist aufgrund der Komplexität der Materie ein sehr langer und schwieriger und wird von Seiten der THA vor allem durch „learning by doing“ unter der Kontrolle der Aufsichtsräte und des Direktorates THA - Personal/Beteiligungsunternehmen forciert. Auch eigens eingesetzte „Paten“ sind im Rahmen der THA-Niederlassungen als beratende Ansprechpartner der Geschäftsführungen tätig. Für westliche Unternehmenskäufer empfiehlt sich einerseits, sofern genügend „manpower“ im kaufenden Unternehmen vorhanden ist, eigene Spitzenleute mit technischem, kaufmännischem und personalwirtschaftlichem Hintergrund in das gekaufte Unternehmen zu senden, andererseits sollte das aufkaufende Unternehmen, so es nicht in der Lage ist, einen ständigen Begleiter abzustellen, als unumgängliche Mindestanforderung zumindest einen Coach zur Verfügung stellen. Dieser hat als externer Trainer in regelmäßigen Abständen mit der jeweiligen Unternehmensführung Zielvereinbarungen zu treffen und diese nach der jeweilig festgelegten Zeitperiode nachzuprüfen (Expertengespräch mit Henning Birkholz/THA).

Eine Schlüsselkomponente erfolgreicher Führung ist die Fähigkeit, die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern. Wie eine empirische Untersuchung von Ladensack (1990) signalisiert, bestehen aufgrund der niedrigen bis gar nicht existenten kreativen Anforderungen der autoritären Planwirtschaft besonders große Kreativitätsdefizite bei Leitern in der DDR nicht nur auf der Ebene der Persönlichkeit, sondern auch auf der Ebene des Verhaltens und der Ebene der Resultate der Arbeit. Die Aufgabe für westliche Förderer besteht darin, auf allen drei Ebenen gleichzeitig mit Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen anzusetzen, wobei wiederum begleitend die „learning by doing“-Methode angewandt werden kann, die insbesondere dann besonders effektiv ist, wenn den Ostmanagern in den Kursen ihre Stärken und Schwächen zu Bewußtsein gebracht werden, damit sie lernen, was sie sich zutrauen können und was nicht.

Problematisch erscheint desweiteren, daß Ostmanager ihre Tätigkeit im Durchschnitt mit einem relativ geringen Niveau der Motiviertheit ausübten. Dieses reichte zwar für die Bereitschaft, Leitungsfunktionen auszuüben, war aber zu niedrig, um die Führungskräfte zu bewegen, ständig hart an ihrer eigenen Entwicklung zu arbeiten und sich Höchstleistungen abzufordern. Die Gründe für den geringen Motivationsgrad waren einerseits in den Material- und Ersatzteilengpässen zu sehen, die jedwede übergebührlische Anstrengung wieder zunichte machten, andererseits in der politischen Intervention der SED, den strengen arbeitsgesetzlichen Regelungen, den Beschäftigungsaufgaben und den Planaufgaben, die nur einen geringen Spielraum zur Gestaltung von Lohn- und Anreizsystemen sowie der Arbeitsgestaltung freiließen.

Dies änderte sich schlagartig mit der Wiedervereinigung. Grund dafür ist, daß mit dem Grad der Motivation keine besonderen fachlichen und persönlichen Anforderungen verknüpft sind. Ein 14- bis 16-Stunden-Tag ist seither keine Ausnahme mehr, doch ist damit noch keine Aussage über die Arbeitseffizienz gemacht. Die Gründe für den Motivationsschub liegen auf der Hand. Erstens besteht die Möglichkeit, sich unter den neuen Bedingungen frei zu entfalten und zu zeigen, was man wirklich kann, zweitens kommt aufgrund der zahlreichen Betriebsstillegungen und der damit verbundenen Arbeitslosigkeit der Führungskräfte ein großer Konkurrenzdruck zum Tragen, drittens wirkt die in naher Zukunft erfolgende Angleichung der Gehälter an Westniveau zusätzlich motivierend, und zuletzt trägt sicher auch die Beispielwirkung der Westmanager in den neuen Bundesländern erste Früchte.

Fachkompetenz zu vermitteln, insbesondere in den Wissens- und Anwendungsbereichen von Marketing/Vertrieb, Finanzen, Controlling, Materialwirtschaft und Personalmanagement sowie die auf der individuellen Ebene ansetzende Persönlichkeitskompetenz ist eines der Themenschwerpunkte. Es umfaßt Themenschwerpunkte wie: Kommunikations- und Sozialpsychologie, Persön-

lichkeitspsychologie, das Menschenbild in der sozialen Marktwirtschaft, Rollenverständnis des Vorgesetzten, Motivation und Führungsstil, Mitarbeitergespräch und Beurteilung, Arbeitstechniken und Zeitmanagement. Die Weiterbildungs- und Qualifizierungskurse können bis zu zehn Monate dauern (z.B. Management-Training für Führungskräfte der Wirtschaft der ehemaligen DDR). Angebote der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) existieren in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP).

### **2.3.3 Die zusätzliche Berücksichtigung objektiver Faktoren**

Die Summe der oben angesprochenen subjektiven Faktoren garantiert für sich noch keinen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Dieser wird mitbeeinflusst von den politischen Rahmenbedingungen, der Struktur der innerdeutschen bzw. der internationalen Nachfrage, den gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. Vorruhestandsregelung, Kurzarbeitergeld, Subventionen), der bürokratischen Praxis, dem Investitionsvolumen, der Vorherrschaft nationaler und multinationaler Großunternehmen, dem technischen Fortschritt, der Zahl der Arbeitslosen und so weiter.

Selbst wenn ein Ostmanager den Übergang zu marktwirtschaftlichem Denken binnen kürzester Zeit bewältigt, ist aufgrund von Einflüssen, die nicht von den Führungskräften zu vertreten sind, zunächst völlig unberechenbar, ob die Bildung des neuen Bewußtseins zu einer Veränderung der Unternehmenssituation führen kann. „Wenn der überzeugte Marktwirtschaftler das notwendige Kapital nicht beschaffen kann, wenn die Nachfrage nach seinen Produkten kollabiert (z.B. durch den Wegfall der Ostmärkte) oder wenn die Japaner seinen Markt überschwemmen, nützt ein neues Glaubensbekenntnis wenig“ (Hartmann, 1990).

Der von der Bundesregierung in den nächsten Jahren angestrebte wirtschaftliche Erfolg in den neuen Bundesländern kann daher nur in einer Synthese der Optimierung von objektiven und subjektiven Faktoren liegen.

## **3 Anforderungen an neues Management in alten Strukturen**

### **3.1 Das Anforderungsprofil der THA-Beteiligungsunternehmen**

In einer „Anfrage der THA vom Oktober 1990“ an die THA-Beteiligungsunternehmen wurden die vakanten Managementfunktionen in den Beteiligungsunternehmen samt konkreten Anforderungsprofilen abgefragt. Da die ostdeutschen Führungskräfte jedoch zum damaligen Zeitpunkt nicht bzw. kaum in der Lage waren, konkrete Stellenbeschreibungen nach westlichem Muster zu verfassen (seitens der THA-Zentrale hatte man übersehen, daß die gänzlich an-

deren Berufs- und Funktionsbezeichnungen nur wenig Aufschluß über das tatsächlich gewünschte Anforderungsprofil des Kandidaten geben), war der Anfrage insgesamt nur ein mäßiger Erfolg beschieden (Expertengespräch mit Bernhard Beerbaum/THA).

Daß die Anfrage kein kompletter Mißerfolg wurde, war dem Faktum zu verdanken, daß man einerseits erste Vorabinformationen über die „wünschenswerten Berufserfahrungen“ der Westmanager erhielt und andererseits sehr detaillierte „Anforderungen an die Persönlichkeit“ seitens der Beteiligungsunternehmen festgelegt wurden.

Die Auswertung einer willkürlich aus der Grundgesamtheit der an die THA-Zentrale retournierten Anforderungsprofile gezogenen Stichprobe (Stichprobengröße: 60 Anforderungsprofile) ergab, daß Berufserfahrung insbesondere in den klassischen Management-Defizit-Bereichen von Seiten der THA-Beteiligungsunternehmen gewünscht wurde. Die Summe der einzelnen Anforderungen an die Persönlichkeit ist nach Eigenschaften und Zahl der Nennungen aufgeschlüsselt Abbildung 3 zu entnehmen. Zu beachten ist bei den Nennungen, daß diese durchwegs von Ostführungskräften abgegeben wurden, denen es sowohl an fachlicher wie auch an persönlicher Reife in Punkto marktwirtschaftlicher Unternehmensführung mangelt.

*Abbildung 3: Anforderungen an die Persönlichkeit einer westlichen Führungskraft (Quelle: Empirische Datenauswertung durch den Autor)*

Anforderungsmerkmal	Nennungen	Anforderungsmerkmal	Nennungen
erfolgsorientiertes Arbeiten	16	bis 45 Jahre	6
sicheres Auftreten	12	leistungsbereit	10
gute Umgangsformen	6	einsatzfreudig	13
Kreativität	5	entscheidungsfreudig	3
Motivationsfähigkeiten	4	Ortsansässigkeit	1
Fremdsprachenkenntnisse	5	Führungspersönlichkeit	17
Durchsetzungsvermögen	13	Risikobereitschaft	1
Verhandlungsgeschick	11	Koordinierungsfähigkeit	4
teamfähig	5	Erfahrung	12
innovativ	4	Kontaktfreudigkeit	3
Exaktheit & Zuverlässigkeit	6	Verantwortungsbewußtsein	1
flexibel	7	Organisationsvermögen	6
nicht über 50 Jahre	4	analyt. Denkvermögen	4

Auf den Punkt gebracht wird obige Problematik in einem Schreiben von Alexander Koch an ein deutsches Wirtschaftsmagazin: „...Die besondere Problema-

tik bei der Umstellung auf ein anderes Wirtschaftssystem bringt es mit sich, daß die entsprechenden Stellen- und Anforderungsprofile der Managementvakanzen in den THA-Beteiligungsunternehmen nicht im gleichen Umfang wie die Stellengesuche und nicht in der für den Vergleich erforderlichen Präzision bei uns eintreffen... Deshalb kann es in Einzelfällen ungewohnt lange dauern, bis wir uns mit einem konkreten Stellenangebot wieder an einen Stellenbewerber wenden...“.

### 3.2 Das Anforderungsprofil der THA

Als Idealanforderungsprofil für die THA, wie auch für die gesamte Wirtschaft in den neuen Bundesländern wurde von Alexander Koch ein hohes Maß an Management-Qualifikation genannt, wobei es sich um eine ungefähre Mischung zwischen Wirtschaftsprüfer, Steueranwalt und Akquisitions-Experte mit Finanz- und Rechnungswesen-Kenntnissen, sowie Controllertfertigkeiten handeln sollte. Darüber hinaus sollte er Sanierungsexperte mit Krisenmanagement-Erfahrung sein.

Da von diesem Idealtyp des Managers nur rund dreißig bis vierzig Leute (Schätzung von Alexander Koch) in der ehemaligen Bundesrepublik existieren, mußte man bei der Personalauswahl Abstriche an die gestellten Anforderungen machen. Die westlichen Aufsichtsräte und Geschäftsführer, die von der THA für die THA-Beteiligungsunternehmen verpflichtet wurden, sowie die Westmanager der THA-Zentrale bzw. der THA-Niederlassungen müssen insbesondere über nachfolgende Eigenschaften verfügen (Expertengespräch mit Andreas Knoll/THA):

1. langjährige Berufserfahrung in Führungspositionen der Wirtschaft oder Verwaltung, welche höchstmögliche Routiniertheit und höchstes Profitum impliziert,
2. umfassende fachliche Kompetenz und persönliche Integrität,
3. Management durch Menschlichkeit, gekennzeichnet durch Einfühlungsvermögen, Empfindsamkeit, Verständnis und Zurückhaltungsvermögen - „Es geht darum, die Seelen der Mitarbeiter zu sanieren“ (Expertengespräch mit Iris Kröning/THA),
4. Durchsetzungsvermögen (gegen die Trotzhaltung von Teilen der Ostmanager, die einerseits gegen die „Besser-Wessis“ aufbegehren, andererseits mit einer Art „Mitleidsmasche“ ihr wirtschaftliches Überleben absichern wollen),
5. sichere Urteilsfähigkeit verbunden mit rascher Entscheidungsgabe.

Zu Punkt 2 gilt es anzumerken, daß viele Aufsichtsräte der THA-Beteiligungsunternehmen ihre eigene bzw. eine ihnen nahestehende Consultingfirma eingeschaltet hatten - ein Faktum, welches sich nur schwer mit persönlicher Integrität

vereinbaren läßt. So mußten nach einem Schreiben von Alexander Koch an alle Aufsichtsräte in den neuen Bundesländern, in welchem er diese aufforderte, eventuelle Beraterverträge offenzulegen und diese auf ihre Rechtsgültigkeit zu überprüfen, 40 Aufsichtsräte zurücktreten. Aber auch aufkeimende Verdachtsmomente, daß manche Aufsichtsräte ihr Insiderwissen für versteckte Kaufangebote (zum Teil auch durch „Strohleute“) oder gar zur Knebelung potentieller Konkurrenten nutzen, stellten und stellen in manchen Fällen die persönliche Integrität in Frage (Nölting, 1991).

Das unter Punkt 3 geforderte Management durch Menschlichkeit wurde nach Erfahrungen der Gewerkschaft (Expertengespräch mit Karl Heinz Ruttke/ÖTV) von Westmanagern in den Beteiligungsunternehmen nur in den seltensten Fällen praktiziert, da es mit der Sanierungsaufgabe augenscheinlich in Widerspruch steht. Die westlichen Führungskräfte sind viel eher, bildlich gesprochen, „eiserne Besen, welche den Schutt und Staub der Planwirtschaft wegfegen“ und oftmals kein Interesse zeigen, mit den Arbeitnehmern oder mit den Arbeitnehmervertretern (Gewerkschaften) zusammenzuarbeiten. Das dabei manchmal auch das Betriebsverfassungsgesetz (sehr oft stillschweigend) verletzt wurde, sei nur am Rande erwähnt.

### **3.3 Das Anforderungsprofil der West-Unternehmen**

Es gab bzw. gibt zwei verschiedene Arten des Engagements von West-Unternehmen in den neuen deutschen Bundesländern. Einerseits haben Tausende West-Unternehmen ein THA-Beteiligungsunternehmen aufgekauft, um dieses (meist als Tochterunternehmen) als neues Standbein in den neuen Bundesländern aufzubauen, andererseits bearbeiten aber auch Zehntausende West-Unternehmen den ostdeutschen Markt direkt vom Sitz des Unternehmens oder der Niederlassung aus bzw. haben diese West-Unternehmen bereits (oder sie sind gerade dabei) Niederlassungen vor Ort aufgebaut (Lagebericht des Landesarbeitsamtes Berlin, 1991).

#### **3.3.1 Das Anforderungsprofil der westlichen Marktbearbeiter**

Wie die unmittelbar nach der Wiedervereinigung folgende Zeit gezeigt hat, muß innerhalb dieses Punktes zwischen schnellen, unseriösen, die Spielregeln der wirtschaftlichen Ethik außer acht lassenden Geschäftemachern und langfristig planenden, seriösen Geschäftsleuten unterschieden werden, die beide grundverschiedene Verkaufsstrategien verfolgen. Während die ersteren auf den Überumpelungseffekt setzten und sich wieder aus dem Markt zurückzogen, als ihre Strategie vom markterfahrenen, ostdeutschen Konsumenten durchschaut wurde, geht es den zweitgenannten um den Aufbau von ökonomisch langfristigen, tragfähigen Geschäftsbeziehungen. Der Aufbau dieser langfristigen Kun-

denbindungen stellt aber insbesondere die Verkaufsabteilungen mit ihren Verkäufern vor enorme Herausforderungen, wie Erfahrungsberichte westlicher Firmen belegen. Denn neben der mäßig ausgebauten Infrastruktur und den damit verbundenen schlechteren Lebensbedingungen werden vor allem hohe Anforderungen an das psychologische Fingerspitzengefühl gestellt. Einige marktbearbeitende Unternehmen sind schon daran gescheitert, daß westdeutsche Verkaufs- und Vertriebsmanager ohne vernünftigen Grund plötzlich Grundprinzipien modernen Managements und Verkaufens ignorierten, sobald sie in den neuen Bundesländern tätig wurden. Insbesondere sind Prinzipien des Einfühlens in den jeweiligen Partner angesprochen (Schaffen einer Vertrauensbasis durch Zuhören), die Auseinandersetzung mit dessen Mentalität und Gepflogenheiten, sowie die Akzeptanz als gleichwertigen Partner. Ganz selbstverständlich würden diese durchwegs erfahrenen Verkaufsmanager den Absatzmarkt mit seinen Verbrauchern studieren, wenn Geschäfte mit Schweden, Norwegen oder Finnland anstünden. Doch in den neuen deutschen Bundesländern traten dieselben Verkäufer oftmals als besserwissende Deutsche im eigenen Land auf, wobei sie dem Trugschluß erlegen sind, daß seit der politischen Wiedervereinigung der ehemalige Osten auch marktstrategisch als Inland zu behandeln ist. Die Folgen aus diesem Trugschluß sind insofern fatal, als Manager in einem arroganten Missionargehabe auf die im System gescheiterten Landsleute der ehemaligen DDR herabblicken, anstatt zu erkennen, daß sich in 40 Jahren DDR in der Bevölkerung wie auch im Management ein eigenes Denken und Handeln entwickelt hat.

Abbildung 4: Verkäufer in zwei durchweg gegensätzlichen Welten  
(Quelle: Deutsch & Scherer, 1991)

	Westdeutschland	Ostdeutschland	Fazit für Verkäufer
Markt	– Angebot übersteigt Nachfrage: gesättigte Märkte	– Nachfrage übersteigt Angebot: ungesättigte Märkte	– schwache Position im Westen – starke Position im Osten
Historie	– kontinuierlicher Aufbau der sozialen Marktwirtschaft	– sogenannte zentrale Planwirtschaft	– Einstellung auf andere Kultur und Käuferhaltung im Osten – Verständnis statt arroganter Belehrung
Konsumenten	– hoher Lebensstandard – wählerisch, kritisch – preis- und qualitätsbewußt	– niedriger Lebensstandard – unerfahren mit – Preis- und Qualitätsvergleichen – hoher Beratungsbedarf	– im Osten ehrlich und eingehend informieren, übertriebene Verkaufsargumente und Werbeaussagen vermeiden
Einkäufer	– starke Position - „Macht der Einkäufer“	– schwache Position marktunerfahrener Osteinkäufer – starke Position etablierter Einkäufer w. Unternehmen, die ihre Position auf den O. ausgedehnt haben	– mit Blick auf langfristige Kundenbindung: Verzicht auf schnelle Mark im O. – knallharter Poker im W. – einfühlsame Kommunikation, Information und Beratung im O.

### 3.3.2 Das Anforderungsprofil der Unternehmensaufkäufer

Auch wenn es das Betriebsverfassungsgesetz verbietet, so galt es z.B. in Bankerkreisen als offenes Geheimnis, daß leitende Angestellte durch gelinden



Druck seitens der Geschäftsleitung auch zum Gang in die neuen deutschen Bundesländer „bewogen“ wurden (Hochstätter, 1991). Folgten die Manager der Aufforderung zur Übersiedlung nicht, so hatte dies Folgen für die Personalakte und somit für die weitere Karriereentwicklung, wie in vielen multinationalen Unternehmen.

Mag oben genannte Konstellation auch nur der Ausnahmefall sein, Faktum ist, daß die Lebensbedingungen in der ehemaligen DDR Westmanagern - mit Ausnahme der Idealisten, welche aus Patriotismus in den neuen Bundesländer arbeiteten - anfänglich schwer zu schaffen machten. Die Gründe lagen einerseits in den desolaten Wohnverhältnissen, der unterentwickelten Infrastruktur und den familiären bzw. sozialen Bindungen in der Heimat, andererseits darin, daß Spitzenleute auch unter genügend attraktiven Angeboten im Westen auswählen können. Der von den Firmen bezahlte wöchentliche Heimflug war für diese Manager nur ein schwacher Ersatz für das unter der Woche entgangene Privatleben.

Gesucht wurden und werden deshalb von den Unternehmen „Junge Pioniere“ (Nölting, 1991), die für die Aussicht einer rascheren Karriereentwicklung in den Bundesländern bereit sind, auf westliche Bequemlichkeit zu verzichten. Dafür erhalten die Jungmanager, die vorzugsweise bereits Berufserfahrung in den Bereichen Planung, Controlling sowie Finanz- und Rechnungswesen gesammelt haben und die den Reiz einer neuen, einmaligen Aufgabe suchen, die Chance, Erfahrungen zu sammeln, die in der ehemaligen Bundesrepublik mit den dort zementierten Hierarchien und ausgetretenen Karrierepfaden nicht möglich sind. So machen Westunternehmen mitunter auch hochmotivierte, energiegeladene, zielstrebige, hartnäckige, improvisationsfähige Endzwanziger zu Geschäftsführern ihrer neu akquirierten Betriebe (Expertengespräch mit Alexander Koch/THA) bzw. entsenden diese vor Ort, damit sie sich im Krisenmanagement bewähren, in der Überzeugung, daß der Elan der neuen Jungmanager schon zum Gutteil den Erfolg sichere.

Dazu kommt, daß die Infrastruktur durch enorme Anstrengungen von staatlicher Seite von Monat zu Monat verbessert wird.

#### **4 Anforderungen, die sowohl altes Management in neuen Strukturen als auch neues Management in alten Strukturen betreffen**

Nur kurz sollen in diesem Punkt die wichtigsten Problembereiche angesprochen werden, deren sich sowohl Ost- als auch Westmanager bewußt sein müssen, um eine erfolgreiche, langfristige Personalführung und -politik zu betreiben.

Führungskräfte von Unternehmen in den neuen Bundesländern stehen vor der dringenden Aufgabe, wirksame Maßnahmen gegen die seit Oktober 1989 anhaltende Ost-West-Wanderung zu setzen, denn bis Oktober 1991 waren nach Schätzung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln rund 600.000 junge, qualifizierte, leistungsfähige Wissenschaftler, Ingenieure und Facharbeiter samt Familie abgewandert, weshalb im Dezember 1991 16 Prozent der Führungskräfte sehr große Auswirkungen auf die Produktion feststellten. Die von Seiten der Führungskräfte in die Wege geleiteten Gegenmaßnahmen sind unterschiedlich. In einer Anfrage, die das Dortmunder Meinungsforschungsinstitut FORSA bei 203 Führungskräften in den neuen Bundesländern durchführte, erhöhten 52 Prozent die Löhne, um ihre Mitarbeiter zu halten, während rund 40 Prozent sagten, daß sie so gut wie nichts gegen die Abwanderung tun können. Weitgehende Einigkeit (71 Prozent) herrschte unter den Führungskräften hingegen darüber, daß es sich hierbei auch um ein öffentliches Problem handelt, welches durch öffentliche Investitionen und Subventionen zu lösen sei. Einen Ausweg aus dieser schwierigen Situation bot das Konzept der Lohnspreizung. Dies sah vor, die abwanderungswilligen Leistungsträger mit Löhnen zu halten, die nicht allzufern von dem westlichen Lohnniveau liegen oder sogar darüber, um damit die höhere Lebensqualität des Westens abzugelten. Begleitende Maßnahmen zum Konzept der Lohnspreizung wurden durch Bindung der Leute an lokales Wohnungseigentum und durch Errichtung von regionalen Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften gesetzt (Klemmer, 1991).

Arbeitslosigkeit mit Freisetzung von Beschäftigten war in den neuen Bundesländern ein unbekanntes Phänomen, fehlten doch bis Oktober 1989 aufgrund der Vergeudung von menschlichem Potential und Fähigkeiten qualifizierte Arbeitskräfte. Deshalb fällt es insbesondere den östlichen Führungskräften schwer, eine vernünftige Freisetzungsplanung zu betreiben, welche unter dem Druck des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs für die meist personell überbesetzten Unternehmen zu einer Überlebensfrage geworden ist. Doch auch Westführungskräfte haben sich auf die unterschiedliche Mentalität einzustellen.

Am 13. April 1991 haben THA, DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) und DAG (Deutsche Angestelltengewerkschaft) angesichts der sozialen Probleme in den neuen Bundesländern bei Gestaltung von Interessenausgleich und Sozialplan im Rahmen der §§ 111, 112 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eine gemeinsame Erklärung abgegeben, in der sie übereinkamen, differenzierte und ausgewogene Lösungsvorschläge zu unterstützen (THA/Informationen, 1991). Darüber hinaus erklärte sich die THA bereit, Unternehmen, die dazu allein nicht in der Lage sind, Mittel zur Erfüllung von Sozialplänen zur Verfügung zu stellen. Aufgrund dieser Erklärung wurden Sozialplan-Richtlinien vom Direktorat Arbeitsmarkt und Soziales der THA erstellt, die als Hilfestellung in dieser

komplexen arbeits- und sozialrechtlichen Materie an alle Ost- und Westführungskräfte der THA-Beteiligungsunternehmen übermittelt wurden.

Häufig konfrontiert wurden bzw. werden die Führungskräfte in den neuen deutschen Bundesländern auch mit dem Problem der Unternehmensstillegung, wobei es gilt, möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten, so daß es, wenn der Stillegebungsbeschluß endgültig vorliegt, entweder zur Gesamtvollstreckung oder zur Liquidation kommt. Die Gesamtvollstreckung ist eine für die Unternehmen der ehemaligen DDR maßgeschneiderte Form des Konkurses, wobei ein Gutteil der betroffenen Arbeitsplätze erhalten bleibt, weil Erwerber am gleichen Standort neue Aktivitäten beginnen.

Die andere Form der Unternehmensstillegung ist die Liquidation. Im Auftrag der THA und der betreffenden Geschäftsleitung wird hier innerhalb von 14 Tagen ein Gutachten für das Unternehmen erstellt, auf dessen Grundlage ein Liquidations- und Finanzierungsplan ausgearbeitet wird. Danach beginnt die Geschäftsleitung des Unternehmens in Zusammenarbeit mit der THA, geeignete Betriebsteile sinnvoll aus dem Gesamtunternehmen herauszulösen und als selbstständige Einheiten an neue Investoren zu vermitteln, wobei oftmals Arbeitsplatzgarantien (mit Vertragsstrafen bei Nichteinhaltung) vereinbart werden, welche Vorrang vor einem marktgerechten Preis haben. Jenen 30 %, die ihre Arbeit verlieren, versucht man mit den durch das Arbeitsförderungsgesetz geschaffenen Hilfsmitteln der Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung, der Kurzarbeit, der Qualifizierung, der Ausbildung und etwaigen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen weiterzuhelfen.

Dem Problem, daß Ostfrauen seit der Transformation unverhältnismäßig häufig freigesetzt werden, stehen die Führungskräfte weitgehend ohnmächtig gegenüber, weil einerseits in der ehemaligen DDR vor allem die Frauen einfache Tätigkeiten ausübten, die der Rationalisierung und Sanierung zuerst zum Opfer fielen, andererseits das Vereinbaren von Beruf und Kinderbetreuung immer schwieriger wurde und wird. Letzteres vor allem deshalb, da das beinahe lückenlose Netz der Kinderkrippen, welches nirgendwo auf der Welt dichter war als in der ehemaligen DDR, immer weitmaschiger wird, da die bisher von Betrieben finanzierten Krippen ersatzlos geschlossen werden (Ralf & Neubauer 1991). Von Gewerkschaftsseite prognostizierte man schon im Dezember 1991, daß von den ehemals 94 Prozent der erwerbstätigen Frauen kaum mehr als ca. 50 Prozent in naher Zukunft übrigbleiben werden, was in etwa eine Angleichung an das Westniveau bedeutet.

Gemäß den Grundsätzen der Geschäftspolitik der THA war bzw. ist der Verkauf von Beteiligungsunternehmen an deren leitende Mitarbeiter (MBO „Management Buy Out“) und/oder an unternehmensfremde Manager (MBI „Management Buy In“) grundsätzlich eine erwünschte Privatisierungsalterna-

tive (Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, 1991), weil hierdurch der Gefahr entgegengewirkt werden konnte, daß die neuen Bundesländer zur verlängerten Werkbank des Westens werden. Die Privatisierungsalternative des MBO zielte laut Tanner (THA, 1991) darauf ab:

- Wissen, Erfahrungen und Kontakte leitender Mitarbeiter für eine langfristige, erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu nutzen bzw. qualifiziertes Management von außen zu gewinnen;
- die Motivation und Verantwortung der Mitarbeiter im und für das Unternehmen herauszubilden und durch einen Motivationsschub die Zukunftsperspektiven der Unternehmen zu verbessern;
- den Prozeß der Bildung eines starken Mittelstandes zu fördern;
- den Erwerb von Betrieben auch bei den üblicherweise geringen Finanzierungsmöglichkeiten des Managements (meist Teams von drei bis vier Personen, die 17.000 DM/Person aufbringen) zu ermöglichen.

Bei der Beurteilung der Eignung von Erwerbern wurde neben der fachlichen Befähigung auch auf ausreichende kaufmännische Kenntnisse geachtet (die amtierende Geschäftsführung bzw. die leitenden Mitarbeiter verfügten oft nur über unzureichende Markt- und Marketing-, Unternehmensführungs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse), da hiervon die Überlebensfähigkeit der nur gering mit Eigenkapital ausgerüsteten MBO-Unternehmen entscheidend abhängig ist. Aber auch die persönlichen Eigenschaften der Erwerber wurden sorgfältig überprüft, insbesondere dann, wenn die Belegschaft dem Management aus solchen Gründen ablehnend gegenüberstand, die nachweislich in persönlichem Fehlverhalten (Problem „alter Seilschaften“) in der Vergangenheit lagen.

Durch eine Studie des Bundesarbeitsministeriums (Bollardt, 1991) unter dem Titel „Ausländerfeindlichkeit auf dem Gebiet der ehemaligen DDR“ wurde bereits im Herbst 1991 ermittelt, daß der offene Fremdenhaß seit der Wende drastisch zugenommen hat. Ein Viertel der Bevölkerung war bereits zum damaligen Zeitpunkt deutlich ablehnend gegen Ausländer eingestellt und mehr als die Hälfte war als ambivalent einzustufen. Die heute wegen der vielen Zwischenfälle genau analysierten Gründe decken sich mit den damaligen Erkenntnissen. Hauptverantwortlich sind einerseits ein gewisser Überdruß in der von den kommunistischen Genossen gepredigten Völkerfreundlichkeit und Solidarität gegenüber den Gastarbeitern aus Vietnam, Mozambique oder irgendeinem anderen kommunistisch inspirierten Land Schwarzafrikas, andererseits aber eine durch die generelle Arbeitslosigkeit erhöhte Chancenlosigkeit (Expertengespräch mit Klaus Boldorf/THA). Es ergab und ergibt sich daher sowohl für

Ost- als auch für Westmanager die Aufgabe und Notwendigkeit, auch in dieser Hinsicht ein Vorbild zu sein.

## **5 Konfliktpotential zwischen altem Management in neuen Strukturen und neuem Management in alten Strukturen**

„Äußerlich vereint, entwickeln die Deutschen in Ost und West einen wachsenden Haß aufeinander. Die 'Ossis' spielen dabei den traditionellen Part der Frau - sie gelten als depressiv, wehleidig, gehemmt und lassen sich lieber versorgen. Die 'Wessis' entsprechen dagegen dem üblichen Männerbild - sie sind dynamisch, effizient, dominant und oftmals großspurig“ (Moeller & Maaz, 1991). Dieses Zitat von zwei Psychotherapeuten aus Deutschland-Ost und Deutschland-West wurde durch eine Mitte 1991 durchgeführte Untersuchung des Bielefelder EMNID-Instituts bestätigt, in welcher man herausfand, daß die unsichtbare Grenze, welche die Deutschen trennt, sogar höher als die sichtbare zwischen Alt-Bundesrepublik und westlichen Partnerländern ist. Franzosen, Amerikanern oder Österreichern brachten die Westdeutschen im Herbst 1991 deutlich mehr Sympathie entgegen als ihren östlichen Landsleuten. Umgekehrt vertreten zwei Drittel der Ostdeutschen die Meinung, daß die Westdeutschen ihre Heimat „im Kolonialstil erobert“ haben.

Interessant ist auch, daß durch die EMNID-Umfrage bestätigt werden konnte, daß sich die Westdeutschen für die besseren Deutschen halten. Die Bielefelder Meinungsforscher legten alten und neuen Bundesbürgern einen Fragebogen mit 16 Eigenschaftsgegensätzen (z.B. „diszipliniert-disziplinos“ oder „fleißig-faul“) vor und ersuchten die Befragten, zuerst sich selbst und dann die jeweils anderen Bundesbürger zu beurteilen. Das Ergebnis war, daß sich die Westdeutschen laut Selbsteinschätzung als zuverlässiger, selbstbewußter, gründlicher, disziplinierter, fleißiger, selbständiger, geschäftstüchtiger und entschlußkräftiger einstufen als ihre Landsleute. Nur bei drei von 16 möglichen Antworten stuften sie ihre Landsleute höher ein als sich selbst, wobei es sich hierbei jedoch um Eigenschaften handelt (bescheidener, rücksichtsvoller und kinderfreundlicher), die in der Leistungsgesellschaft des Westens nicht viel zählen.

Dieses Konfliktpotential, welches sich auf der zwischenmenschlichen Ebene aufgestaut hat, beeinflußt auch das Verhalten westlicher und östlicher Führungskräfte und deren Umgang miteinander. Selbst wenn den Westmanagern immer wieder Fingerspitzengefühl und überdurchschnittliche Sensibilität im Umgang mit ihren östlichen Kollegen angeraten wird, sind gegenseitige Mißverständnisse aufgrund der verschiedenen Mentalitäten vorprogrammiert. Stobbe (1991) untermauert mit ihrer Studie, in der sie das Persönlichkeitsprofil von 153 ostdeutschen (o) und 200 westdeutschen (w) Bewerbern für Führungspositionen auf Gegensätze untersuchte, weitgehend diese Annahme.

Abbildung 5: Die Hauptunterschiede zwischen westlichen und östlichen Führungskräften (Quelle: PA Consulting Group, Stobbe)

	(niedrig)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Führungswille			o				w				
Verantwortungsbereitschaft				o		w					
Mut zum Risiko				o		w					
Kontaktfreude				o		w					
Planungstalent					o	w					
Interesse an Details				w			o				
Emotionale Kontrolle					w	o					
Konfliktfähigkeit				o			w				
Anpassung an Autoritäten					w	o					
Anweisungsorientiertheit				w				o			
Eigene Aufgabenbearbeitung					o			w			
Leistungsbewußtsein						o	w				

o = ostdeutsche Manager

w = westdeutsche Manager

Oftmals aber entstehen Konflikte auch durch die unterschiedlichen Sprachgewohnheiten. So unternehmen ostdeutsche Führungskräfte auf eine „Bitte“ hin („Bitte schicken Sie mir die Unterlagen zur Einsicht“) gar nichts, da sie gewohnt sind, nur auf Befehle hin tätig zu werden. Oder „grundsätzlich“ heißt für eben diese „immer“, ohne Abweichungen und Spielraum.

Abschließend kann die versöhnliche Feststellung getroffen werden, daß Ostführungskräfte einerseits durch den oftmaligen Umgang miteinander, andererseits aber durch die Vielzahl der Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, von welchen diese sehr regen Gebrauch machen, von sich aus danach streben, die bestehenden Konfliktpotentiale zu beseitigen.

## 6 Schlußbemerkung

Die Frage, die sich für den Leser am Ende dieses Beitrags stellt, wie lange es nun noch dauern wird, bis dieser Transformationsprozeß abgeschlossen ist und die daraus resultierenden Probleme überwunden sind, soll mit der Diskussion eines Zitats von Helmut Schmidt beantwortet werden. Dieser sagte am 9. November 1989, als in Berlin die ersten Breschen in die Mauern geschlagen wurden, daß die Wiedervereinigung zu einem Volk „genau einen Tag, eine Nacht und dreißig Jahre dauern wird“. Auch wenn diese Bemerkung anfänglich als viel zu pessimistische Schwarzmalerei abgehandelt wurde, so bewies der Verlauf der letzten zwei Jahre, daß mehr als ein Körnchen Wahrheit in dieser Aus-

sage steckt. Denn es wird wohl wirklich 30 Jahre oder eine Generation dauern, bis die besonders auf der Führungsebene stark ausgeprägte Ambivalenz überwunden ist. Führungskräfte der ersten Ebene, welche in aller Eile und unter dem Druck der zweiten und dritten Ebene das marktwirtschaftliche „Ein mal Eins“ lernen, werden wohl innerlich immer wieder in alte Sehnsüchte zurückfallen und im schlimmsten Fall heimlich das marktwirtschaftliche System opponieren. Aber auch die Älteren auf unteren Ebenen, die nach zwanzig, dreißig oder gar vierzig Jahren Verinnerlichung der Lebens- und Arbeitsweise des abgestorbenen Regimes nicht bereit sind, sich den neuen Umständen anzupassen, werden ihrer zukünftigen Arbeit nur im Zustand der „inneren Kündigung“ nachgehen.

Es gilt daher die in dieser Arbeit gemachten Aussagen für den Einzelfall zu relativieren, da in meiner Analyse immer vom Regelfall ausgegangen wurde. In manchen Fällen wird die individuelle Transformation von planwirtschaftlich zu marktwirtschaftlich geprägten und überzeugten Führungskräften innerhalb kurzer Zeit abgeschlossen sein, in anderen Fällen wird sie Jahrzehnte dauern bzw. nie abgeschlossen werden.

## 7 Literatur

- Bencard, T. (1991). Soziale Intelligenz. In Wirtschaftswoche, 45, 70-72.
- Bollardt, G. (1991). Der häßliche Deutsche. In Wirtschaftswoche, 40, 38-39.
- Deutsch, C. & Scherer, H. P. (1991). Schutzengel der Ahnungslosen. In Management Wissen, 7, 1-38.
- Friedrich, G., Richter, H., Stein, H. & Wittich, G. (Hrsg.), (1987). Leitung der sozialistischen Wirtschaft. (2. Aufl.). Berlin (DDR).
- Hartmann, H. (1990). Welche Lektionen für ostdeutsche Manager ?. In Zeitschrift für Personalforschung, Sonderheft, 142-145.
- Hochstätter, D. (1991). Jenseits von Eden. In Wirtschaftswoche, 1/2, 48-50.
- Klemmer, P. (1991). Perspektiven vor Ort. In Wirtschaftswoche, 11, 36-38.
- Koch, A. (1990). Personal- und sozialpolitische Praxis in bundesdeutschen und DDR-Betrieben. In R. Pieper (Hrsg.), Personalmanagement, (S. 225-248). Wiesbaden: Gabler.
- Ladensack, K. (1990). Von der dirigistischen Kaderarbeit in der DDR zum Personalmanagement im unternehmerisch handelnden Betrieb. In R. Pieper (Hrsg.), Personalmanagement. (S. 73-87). Wiesbaden: Gabler.
- Moeller, M. L. & Maaz, H. J. (1991). Die Einheit beginnt zu zweit. Berlin: Rowohlt.
- Möllemann, J. (1991). Von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft: Erfahrungen der Bundesrepublik Deutschland. In West-Ost-Journal, 1/2, 1-9.
- Nölting, A. (1990). Warten auf Godot. In Manager Magazin, 11, 73-93.
- Nölting, A. (1991). Der Unrat der Räte. In Manager Magazin, 10, 174-182.
- Nölting, A. (1991). Junge Pioniere. Manager Magazin, 6, 223-233.
- Pieper, R. (1889). Vergleich Leitungswissenschaft und Managementlehre. In R. Pieper (Hrsg.), Westliches Management - östliche Leitung. (S. 193-245). Berlin: de Gruyter.
- Prenzel, G. (1990). Arbeitsvermögen im Aufbruch - aber wohin ?. In R. Pieper (Hrsg.), Personalmanagement. (S. 103-107). Wiesbaden: Gabler.
- Ralf, P. & Neubauer, C. (1991). Kolonie im eigenen Land. Berlin: Rowohlt.
- Richter, K. (1990). Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das Personalmanagement im Umbruch: Ausgewählte Aspekte. In R. Pieper (Hrsg.), Personalmanagement. (S. 61-70). Wiesbaden: Gabler.
- Rutt, H. & Klesse, P. (1990). First come, first serve. In Manager Magazin, 8, 21-26.
- Töpfer, A. (1991). Zusammenfassung der MUT-Ergebnisse. Universität Kassel.
- Wagner, H. (1991). Statusbericht Manager-Transfer West-Ost. Berlin.
- Wetzker, K. (1990). Mach nur einen Plan... In Manager Magazin, 8, 14-19.



- o. Verf.: (1991). The Economic Integration of Germany. In THA/Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, The Chance of the 90's: Investing in Eastern Germany. (S. 7-9). Berlin.
- (1991). West-Unternehmen im Vormarsch. Lagebericht des Landesarbeitsamtes Berlin. (S. 13-19).
- (1991). Hinweise zur Sozialplanrichtlinie. In THA/Informationen, 5, 10.
- (1991). Zum Begriff des MBO. Forschungsstelle für Gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, Mai, 2-3.

**Teil 2:****Konsequenzen des Transformationsprozesses  
für die Führung in Organisationen - Beispiele und Daten**

**Florian Schramm**

**Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzunsicherheit in der  
Transformation?**

## **Zusammenfassung**

In Ostdeutschland wird auf absehbare Zeit keine Vollbeschäftigung herrschen. Die schlechte Verfassung des Arbeitsmarktes wirkt sich auf die beruflichen Zukunftsperspektiven aus, die in Ostdeutschland im Vergleich zu Westdeutschland düster sind. Gravierend sind insbesondere die Unterschiede der Arbeitsplatzunsicherheit zwischen Ost und West. Die Arbeitsplatzunsicherheit zieht eine niedrige Arbeitszufriedenheit und konkurrenzorientierte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz nach sich, wie sie in diesem Ausmaß in Westdeutschland nicht bekannt sind. Diese Differenzen sind weitgehend der unterschiedlichen Situation in Ost und West, weniger verschiedenartigen Mentalitäten zuzurechnen. Da Unzufriedenheit und unkooperative Verhaltensweisen keine gute Basis für eine erfolgreiche Transformation der ostdeutschen Wirtschaft sind, besteht die Gefahr eines sich selbst verstärkenden, abwärts gerichteten Kreislaufs von wirtschaftlichem Niedergang und Desengagement der Beschäftigten. Nur begrenzt kann das Management diesen durch die Transformation bedingten hinderlichen Arbeitseinstellungen entgegenwirken: So können für Krisensituationen typische Managementfehler vermieden werden, die soziale Schließung zugunsten von Stammebelegschaften betrieben werden, und in einer „konzertierten Aktion“ von Staat, Wirtschaft und Arbeitnehmern eine Politik der Arbeitszeitumverteilung aktiviert werden.

## Abstract

In East Germany the aim of full employment will not be reached in the foreseeable future. The bad labour market situation affects the job perspective of East German employees which are, in comparison to West Germany, extremely gloomy. The distinct differences between East and West Germany as for job insecurity lead to different degrees of job satisfaction and competitive behaviour at the place of work. Those different attitudes and behaviour patterns are rather caused by different situations than different mentalities. As dissatisfaction and uncooperative behaviour patterns are not a good basis for a successful transformation of the East German Economy, the danger of a self-reinforcing vicious circle of economic decline and individual disengagement emerges. Management have only limited possibilities to counteract such obstructive work attitudes: Firstly, they have to avoid management errors that are typical in critical situations. Secondly, a business policy of „social closure“ in favour of the „central staff“ should be applied. Thirdly, with the aid of a „concerted action“ of state, industry and employees a policy of a redistribution of working hours should, in spite of admitted obstacles, be activated.

**Inhalt**

- 1 Arbeitsplatzunsicherheit in Ostdeutschland
- 2 Konsequenzen der Arbeitsplatzunsicherheit im Betrieb
  - 2.1 Unsicherheit verursacht Unzufriedenheit
  - 2.2 Die Kooperationsbereitschaft leidet
  - 2.3 Reduktion der Fehlzeiten durch Arbeitsplatzunsicherheit?
- 3 Arbeitsplatzunsicherheit: Herausforderung oder Überforderung für die Personalführung?
  - 3.1 Krisenmanagement ist fehlerträchtig
  - 3.2 Betriebliche Arbeitskräftestrategien
  - 3.3 Betriebliche Arbeitszeitpolitik: Notwendig und chancenlos?
- 4 Literatur

## 1 Arbeitsplatzunsicherheit in Ostdeutschland

Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten unterscheiden sich zwischen West und Ost offensichtlich (vgl. Marz, 1992). Die erste These dieses Artikels ist, daß diese Unterschiede vor allem den gegenwärtigen Situationsunterschieden anzulasten sind. Der abzusehende Verlust des Arbeitsplatzes wirkt für die Betroffenen in Ost und West - in Rheinhausen wie in Bischofferode - gleichermaßen bedrohlich, existenzgefährdend, wobei Rheinhausen die Ausnahme, Bischofferode die Regel ist.

Die Arbeitsplatzunsicherheit in Ostdeutschland ist ein Problem, welches sich aus der allgemeinen Rezession und der Transformation - in der DDR herrschte Vollbeschäftigung - und nicht aus den Differenzen der ost- und westdeutschen Arbeitsgesellschaft ergibt. Die zweite These dieses Artikels besteht in der Aussage, daß die Unsicherheit über den Erhalt des Arbeitsplatzes bedeutende Auswirkungen auf die arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten nach sich zieht. Für die Beschäftigten sind diese Konsequenzen eindeutig wohlfahrtsmindernd. Aus betrieblicher Perspektive ist die Beurteilung der durch die Unsicherheit verursachten Änderungen nicht so eindeutig: Neben den überwiegend negativen Folgen bestehen auch positive Elemente.

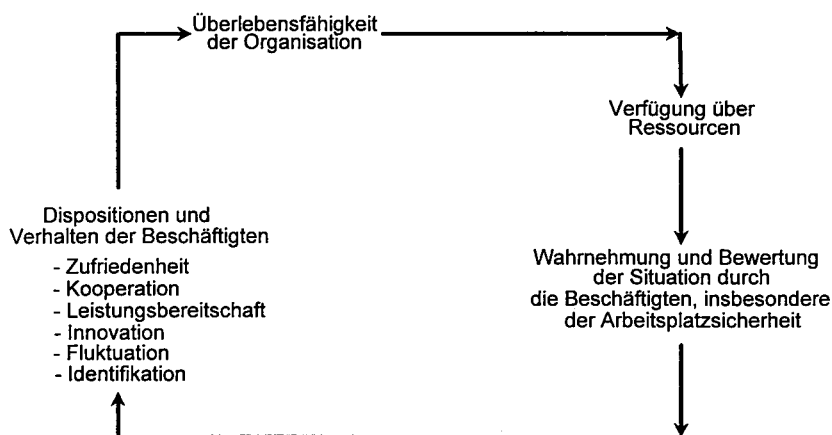
Die Argumentation wird in folgenden Schritten entwickelt: Nach einer kurzen Schilderung, was unter Arbeitsplatzunsicherheit zu verstehen ist, wird die potentielle Bedeutung der Verunsicherung erläutert. Daraufhin wird auch im Vergleich zu Westdeutschland vor dem Hintergrund der allgemeinen beruflichen Zukunftsperspektiven insbesondere die Arbeitsplatzunsicherheit anhand einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, dem Sozioökonomischen Panel geschildert. (Bei dem Sozioökonomischen Panel handelt es sich um eine vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin betreute Bevölkerungsumfrage, die seit 1984 in Westdeutschland und seit 1990 auch in Ostdeutschland im jährlichen Abstand bei einem gleichbleibenden Personenkreis durchgeführt wird. Themen sind u.a. die Beteiligung am Erwerbsleben, die Wohnsituation und die Einkommenserzielung. Die Daten basieren auf den Angaben von ca. 15 000 Personen und weisen eine hohe methodische Güte auf). Ebenfalls empirisch fundiert werden anschließend ausgewählte Konsequenzen der Unsicherheit hinsichtlich der Zufriedenheit, Kooperationsbereitschaft und Fehlzeiten der Beschäftigten nachgewiesen. Abschließend wird die Frage gestellt, inwieweit das Management dem dysfunktionalen Kreislauf von betrieblichem Niedergang und persönlichem Desengagement entgegensteuern kann.

Unter Arbeitsplatzunsicherheit verstehe ich die subjektive Wahrscheinlichkeit des unfreiwilligen und (vorerst) ersatzlosen Verlustes des Arbeitsplatzes in einem bestimmten Zeitraum (zu anderen Definitionen vgl. Schramm, 1992, S. 35f.). Aus dieser Definition wird ersichtlich, daß es sich um eine Einstellung

handelt, die nicht notwendigerweise einen hohen Realitätsgehalt aufweisen muß. Auch Beschäftigte mit faktisch sicheren Arbeitsplätzen können in subjektiver Unsicherheit leben, und Arbeitskräfte mit faktisch unsicheren Arbeitsplätzen können sich fälschlicherweise in Sicherheit wiegen. Die Analyse des Sozioökonomischen Panels zeigt jedoch, daß die subjektiven Einschätzungen einen gewissen Realitätsgehalt haben: Beschäftigte mit subjektiver Unsicherheit werden im Zeitablauf tatsächlich weitaus häufiger arbeitslos als Befragte mit einer niedrigen subjektiven Unsicherheit (vgl. Schlese & Schramm, 1993). Die Unfreiwilligkeit des Arbeitsplatzverlustes weist darauf hin, daß die Arbeitsplatzunsicherheit auch mit wahrgenommener Machtlosigkeit im Sinne von fehlender Kontrolle der Umwelt durch die betroffenen Arbeitnehmer(innen) einhergeht. Schließlich ist zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Beschäftigungsunsicherheit zu differenzieren: Das Vorliegen von Beschäftigungsunsicherheit bedeutet, daß über die Unsicherheit des Arbeitsplatzes hinaus auch noch Zweifel über eine mögliche andere Wiederbeschäftigung bestehen. Arbeitsplatz- und Beschäftigungsunsicherheit sind in einem umfassenden Komplex, den ich als berufliche Zukunftserwartungen/befürchtungen bezeichnen möchte, eingebettet. Zu diesen gehören auch die Möglichkeiten der freiwilligen Aufgabe der Erwerbsarbeit oder des innerbetrieblichen Aufstiegs bzw. Abstiegs.

Ist die Arbeitsplatzunsicherheit ein Problem für die Personalführung? Diese Frage ist in zweifacher Hinsicht zu bejahen. Erstens - und hiermit nehme ich ein Ergebnis vorweg - beeinträchtigt die Arbeitsplatzunsicherheit die Arbeitszufriedenheit, eine zentrale Zielgröße der Personalführung. Sie gilt sogar als krankheitsverursachender Stressor am Arbeitsplatz (vgl. Udris & Frese, 1988, S. 435). Zweitens berührt sie auch das Arbeitsverhalten und kann somit auch die Leistung der Beschäftigten - die Zielgröße der Personalführung schlechthin - beeinträchtigen: So geht mit der Wahrnehmung der Gefährdung der Arbeitsplätze die mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen einher. Die durch die Unsicherheit bedingte Unzufriedenheit und das einsetzende Desengagement könnten zu erhöhten Fehlzeiten, erhöhter Fluktuation, Identifikationsverluste etc. führen, so daß die Effizienz der Organisation leidet. Diese mögliche Rückkopplung zwischen der Organisation einerseits und den Beschäftigten andererseits ist in Abbildung 1 dargestellt (vgl. auch Greenhalgh & Sutton, 1991).

Abbildung 1: Effizienz der Organisation und Arbeitsplatzunsicherheit



Bekanntermaßen ist die Entwicklung der ostdeutschen Wirtschaft und somit des ostdeutschen Arbeitsmarktes turbulent und weiterhin abwärts gerichtet, wie im folgenden dokumentiert wird.

Die Erwerbsbeteiligung der Männer und insbesondere der Frauen war in der DDR traditionell hoch, in einigen Wirtschaftsbereichen und Regionen herrschte sogar ein Mangel an Arbeitskräften. Damit gingen mit der hohen Erwerbsbeteiligung der ostdeutschen Frauen - diese entsprach der der Männer - ein geringes Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen und eine hohe vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einher (vgl. Winkler, 1990).

Die Arbeitsmarktentwicklung in der Zeit von 1990 bis 1992 ist durch einen für westdeutsche Verhältnisse beispiellosen Niedergang der Beschäftigung gekennzeichnet (vgl. Tabelle 1): Innerhalb von nur zwei Jahren ging die Zahl der Beschäftigten von über neun Millionen (1990) auf acht Millionen (1991) und schließlich auf 7,23 Millionen (1992) zurück. Welche Personengruppen sind von diesem auch 1993 anhaltenden Beschäftigungsrückgang betroffen? An erster Stelle sind die älteren Arbeitnehmer zu nennen. Hier war der Beschäftigungsrückgang besonders eklatant (vgl. Schlese & Schramm, 1993). Überdurchschnittlich betroffen sind außerdem die Frauen (vgl. Holst & Schupp, 1993).



*Tabelle 1: Beschäftigungsentwicklung in Ostdeutschland 1990-1992  
(in Millionen Beschäftigten)*

Beschäftigte Verringerung um	1990	1991	1992	1990-1992
Männer	4,867	4,397	3,995	18%
Frauen	4,199	3,620	3,235	23%
Insgesamt	9,066	8,017	7,230	20%

Quelle: Holst & Schupp, 1993 (Daten des Sozioökonomischen Panels)

Diese Entwicklung ist trübe genug, zumal Prognosen der Wirtschaftsentwicklung auch in Westdeutschland nur wenig Anlaß zur Hoffnung auf einen Umschwung geben.

Der Verlust des Arbeitsplatzes wird in Ostdeutschland vielfach befürchtet. Schon 1990 - also zu einem Zeitpunkt, an dem es faktisch in der DDR keine Arbeitslosigkeit gab, waren viele DDR-Bürger recht skeptisch: Im Juni 1990 waren schon 44 % der Beschäftigten der Ansicht, daß sie ganz sicher (6 %) oder wahrscheinlich (38 %) ihren Arbeitsplatz innerhalb der nächsten zwei Jahre verlieren würden (vgl. Tabelle 2).

*Tabelle 2: Arbeitsplatzunsicherheit in Ost- und Westdeutschland  
Frage: „Für wie wahrscheinlich halten Sie es, daß innerhalb der  
nächsten zwei Jahre Sie selbst Ihren Arbeitsplatz verlieren?“*

erwarteter Arbeitsplatzverlust	Ostdeutschland			West- deutschland
	1990	1991	1992	1991
Befragungspersonen (beschäftigt)	(3131)	(2488)	(2168)	(3772)
sicher nicht	13%	9%	16%	55%
unwahrscheinlich	42%	44%	55%	39%
wahrscheinlich	38%	34%	21%	3%
ganz sicher	6%	13%	9%	1%

Quelle: Daten des Sozioökonomischen Panels, eigene Berechnungen (Aufgrund von Rundungen sind nicht alle Spaltensummen gleich 100.)

Obwohl 1991 schon eine Million Beschäftigte ihre Arbeit verloren hatten, äußerten von den verbliebenen wiederum 47 %, daß sie mit einem Verlust ihres Arbeitsplatzes ganz sicher (13 %) rechnen oder diesen für wahrscheinlich halten

(34 %). Im Frühjahr 1992 verringerte sich diese Zahl: „Nur noch“ jeder dritte der verbliebenen Beschäftigten befürchtete einen Arbeitsplatzverlust. Diese für sich genommen günstiger erscheinende Zahl ist dahingehend zu relativieren, daß sich 1992 eine Betroffenheit in Form einer Bedrohung der Arbeitsplätze nunmehr deutlich zu tatsächlicher Arbeitslosigkeit wandelt. Mittlerweile ist auch eine Segmentierung des ostdeutschen Arbeitsmarkts - sichtbar durch die Dauerarbeitslosigkeit, das Abdrängen der Frauen u.ä. - festzustellen. Ein Vergleich mit den entsprechenden Zahlen aus Westdeutschland liefert einen weiteren Beleg für das Ausmaß an Beschäftigungsunsicherheit in Ostdeutschland: 1991 äußerten nur ca. 4 % der Beschäftigten im Westen die Befürchtung, innerhalb der nächsten zwei Jahre arbeitslos zu werden. Und selbst im Krisenjahr 1993 befürchteten nur 8% der westdeutschen Arbeitnehmer(innen) den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Diese kleine Gruppe unterscheidet sich zudem auch strukturell von den Gefährdeten in Ostdeutschland, da sich die Unsicherheit im Westen insbesondere auf jüngere Beschäftigte, die noch nicht durch die Zugehörigkeit zu internen Arbeitsmärkten geschützt sind, konzentriert (vgl. Schramm 1992, S.62).

## **2 Konsequenzen der Arbeitsplatzunsicherheit im Betrieb**

### **2.1 Unsicherheit verursacht Unzufriedenheit**

Wie reagieren die Beschäftigten auf die Gefährdung ihrer Arbeitsplätze? Fallstudien belegen eine große Bandbreite von möglichen Reaktionsformen (vgl. Baethge, Hantsche, Pelull & Voskamp 1988, Borg & Braun, 1992). Im folgenden möchte ich mich auf die Folgen konzentrieren, die gemeinhin mit Führung in Verbindung gebracht werden: Leistung und Zufriedenheit, wobei ich für die Leistung nur ausgewählte Einstellungen und Verhaltensweisen, die mit dem Leistungsverhalten in der Regel eng verbunden sind, heranziehen kann: die Kooperationsbereitschaft und die Fehlzeiten.

Die Arbeitszufriedenheit war in Ostdeutschland 1991 deutlich niedriger als in Westdeutschland. Sie war sogar niedriger als die mittlere Arbeitszufriedenheit der in Westdeutschland besonders von Arbeitslosigkeit bedrohten Gruppen. Dies war vor der Wende noch nicht so, damals ähnelte die Arbeitszufriedenheit im Osten noch der im Westen (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Arbeitszufriedenheit in Ost und West

Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“

(0 ganz und gar unzufrieden, 10 ganz und gar zufrieden.)

	Ost- deutschland		West- deutschland	
	1990	1991	1992	1991
Befragungspersonen (beschäftigt)	(3131)	(2488)	(2168)	(3772)
männlich	7,2	6,4	6,8	7,2
davon im Alter				
20-29	7,0	6,5	7,0	7,2
30-39	7,0	6,6	6,8	7,1
40-49	7,3	6,3	6,8	7,2
50-59	7,5	6,1	6,5	7,2
weiblich	7,2	6,3	6,9	7,2
davon im Alter				
20-29	6,7	6,5	6,8	7,2
30-39	7,2	6,5	6,9	7,0
40-49	7,3	6,2	6,9	7,2
50-59	7,5	6,1	6,7	7,2

Anmerkung: Selbständige, Beamte, Bauern und Auszubildende sind nicht ausgewiesen.

Die wesentliche Ursache hierfür besteht in der gestiegenen Arbeitsplatzunsicherheit, wofür folgende Belege sprechen: Erstens zeigen die Befragungsdaten, daß Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit eng zusammenhängen (vgl. Tabelle 4). Zweitens läßt sich mit Hilfe des Sozioökonomischen Panels zeigen, daß eine Veränderung der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit eine Veränderung der Arbeitszufriedenheit nach sich zieht (vgl. Schlese & Schramm, 1993). Drittens unterscheidet sich die Arbeitszufriedenheit von Ost und West kaum, wenn jeweils Beschäftigte mit Arbeitsplätzen gleicher subjektiver Sicherheit verglichen werden (vgl. Tabelle 4).

*Tabelle 4: Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit 1991  
in Ost- und Westdeutschland*

Fragen: „Wie sehen Ihre beruflichen Zukunftserwartungen aus?  
Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß Sie Ihren  
Arbeitsplatz verlieren? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“  
(0 ganz und gar unzufrieden, 10 ganz und gar zufrieden.)

Arbeitsplatzverlust	Westdeutschland			Ostdeutschland		
	Arbeitszufriedenheit			Arbeitszufriedenheit		
	N	%		N	%	
ganz sicher	49	(1,4)	6,6	311	(12,0)	3,9
wahrscheinlich	101	(2,8)	5,7	837	(33,0)	5,7
eher unwahrscheinlich	1545	(42,3)	7,1	139	(45,0)	7,1
ganz sicher nicht	1955	(53,6)	7,5	237	(9,0)	7,7
Summe / Mittel	3650		7,2	2524		6,4

Lesebeispiel: In Ostdeutschland waren 12 % der Befragten der Ansicht, innerhalb der nächsten zwei Jahre ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Ihre durchschnittliche Arbeitszufriedenheit wies den Wert 3,9 auf.

Die starke Wirkung der labilen Arbeitsmarktlage auf die Arbeitszufriedenheit ist auch für die alte Bundesrepublik belegt, aber nicht so gewichtig. Zugespitzt formuliert: Wäre die wirtschaftliche Situation in der alten Bundesrepublik so schlecht wie in den neuen Bundesländern, so wäre die Unzufriedenheit keineswegs geringer.

## 2.2 Die Kooperationsbereitschaft leidet

Die durch die Strukturkrise und die Transformation bedingten Veränderungen des Betriebsklimas sind eklatant. Die Unsicherheit von Arbeitsplätzen führt zu einer starken Beeinträchtigung der sozialen Beziehungen: Die Kollegen werden weniger hilfsbereit, sie empfinden sich gegenseitig zunehmend als Konkurrenten und entwickeln weniger Selbstbewußtsein gegenüber den Vorgesetzten (vgl. Schramm, 1992, S. 121f.). Es gibt allerdings Ausnahmen: Wenn die Unsicherheit der Arbeitsplätze - wie in Bischofferode - kollektiv erlebt wird, und dieser nur gemeinsam begegnet werden kann, ist der Weg für kooperative und solidarische Orientierungen und Verhaltensweisen geebnet.

Nun war und ist es durchaus üblich, die unterschiedliche Funktionsweise westlicher und östlicher Gesellschaften und Betriebe inklusive Belegschaften zu betonen. Zusammenhänge, die im Westen bestehen mögen, müssen keineswegs auch für Ostdeutschland gelten. Gerade die Andersartigkeit der zwischen-

menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz in Ost und West ist verschiedentlich thematisiert worden (vgl. Senghaas-Knobloch, 1992). Was verbleibt von der - in der Regel mit positiver Konnotation versehenen - Kooperation und informellen Netzwerken übrig, wenn „die kalte Hand des Marktes“ nach den sozialen Besitztümern greift, die ein Arbeitsplatz verbürgt? Im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit nutze ich hier nicht repräsentative und flächendeckende Erhebungen, sondern statt dessen qualitativ gefaßte Untersuchungen (vgl. Koob-Liebing, 1991; Schröder, 1991; Senghaas-Knobloch, 1992; Wagner, 1991), deren Hauptaussagen durch repräsentativ angelegte Studien (vgl. Kremer, 1991; Infas, 1992) gestützt werden.

Die sozialen Kontakte zwischen den Beschäftigten waren in der DDR im Vergleich zu Westdeutschland besonders umfassend, sie reichten auch in die private Lebensführung hinein. Die Unzulänglichkeit der Verhältnisse erzeugte das Gefühl einer „Notgemeinschaft“ (vgl. Senghaas-Knobloch, 1992). Gerade dieses Zusammengehörigkeitsgefühl - so könnte man vermuten - dürfte zum Kapital des ostdeutschen Arbeitnehmers in der Transformation gehören.

Empirische Analysen zeigen jedoch entmutigende Ergebnisse. So zerfällt die Notgemeinschaft, wie auch ihre Voraussetzungen hinfällig werden. Diese sind nicht nur das planwirtschaftliche System und die fehlenden Alternativen der Menschen in der DDR gewesen, sondern auch die starke Stellung der Werktätigen im Produktionsprozeß. Diese Stellung wurde nicht nur in der Ideologie des Staates betont, sondern bestand handfest in einem Recht auf Arbeit, in faktischer Vollbeschäftigung, sowie fehlenden Sanktionsmöglichkeiten durch das Management (vgl. Marz, 1992). Mit dem Wegfallen dieser Rahmenbedingungen haben sich auch die sozialen Beziehungen zwischen den Beschäftigten grundsätzlich verändert, was anhand einiger Interview-Passagen illustriert werden soll.

Zur Beschreibung der Veränderung des Betriebsklimas ein Rundfunkredakteur aus Berlin (Ost):

„Also, für mich isset unkollegialer geworden. Ja unkollegialer. Die Profilierungssucht zu Lasten von dritten, vierten oder fünften Personen hat zugenommen“ (Koob-Liebing, 1991, S. 100). Ergänzend hierzu eine ähnliche Einschätzung eines Kollegen vom gleichen Sender: „Und es gibt Kollegen, die dir nicht mehr offen in die Augen gucken. Die so'n bisschen weggucken, 'ne. Und det is, ich mein, det is'n bisschen symbolisch für die Situation“ (Koob-Liebing, 1991, S. 95).

Das Verhältnis zu dem Vorgesetzten in den Worten eines Elektrikers:

„Wenn jetzt ein Leiter etwas sagt oder anweist, das wird bedingungslos gemacht. Ich würde einmal sagen, die Leute sind auch sehr willenlos aus der Angst heraus um den Arbeitsplatz“ (Schröder, 1991, S. 90).

Nehmen wir einmal einen Perspektivwechsel vor; ein Meister in dem gleichen Betrieb formuliert folgendes:

„Ich muß schon sagen, Schwierigkeiten hat man keine mehr. Also, ich kann jetzt schon als Meister sagen, jetzt wird das gemacht, dann machen sie das schon“ (Schröder, 1991, S. 90).

Als letztes Beispiel für Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz das Statement eines Meisters:

„Früher war das so, du hast oben auf'm Bau, auf'm Dach gesessen und gearbeitet. Und der da ganz oben gesessen hat, der hat immer die Aufgabe zu gucken, wenn der Meister kommt, weil der ja am weitesten gucken kann. Und wenn der Meister zu sehen war, hat der gepfiffen und die anderen haben sich gegenseitig informiert und dann wurde gearbeitet. ... der informiert die anderen nicht mehr. ...klar damit, er möchte, daß der Meister die andern erwischt, wie sie gerade irgendwo Pause machen und so weiter“ (Wagner, 1991, S. 76).

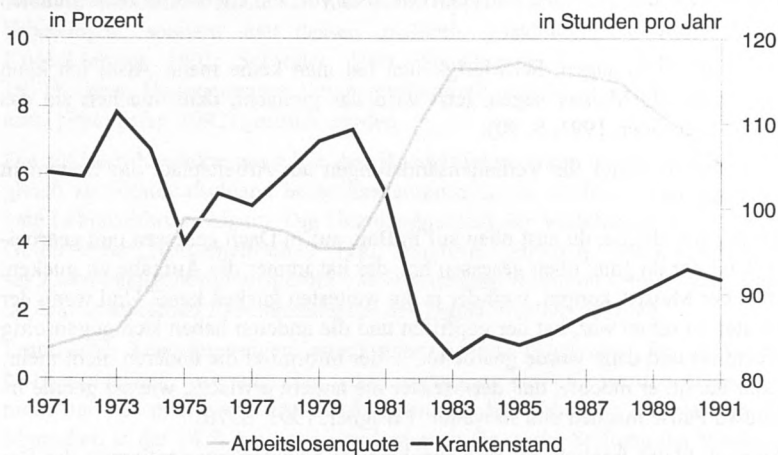
Dennoch bleibt fraglich, ob eine zunehmende Konkurrenzorientierung der Beschäftigten für die Betriebe förderlich ist. Einige Argumente sprechen dagegen. Erstens schwächt sie gerade einen potentiellen Wettbewerbsvorteil Ostdeutschlands, nämlich das in der Notgemeinschaft gewachsene Zusammengehörigkeitsgefühl der Beschäftigten. Senghaas-Knobloch spricht daher von der „Neuen Giftigkeit“, die in den ostdeutschen Betrieben festgestellt und beklagt wird (vgl. Senghaas-Knobloch, 1992, S. 301f.). Worin - wenn nicht in spezifischen Stärken der Arbeitnehmer - sollen die partiellen Standortvorteile Ostdeutschlands bestehen? Zweitens läßt sich zeigen, daß Verhaltensweisen, die auf den Erhalt des individuellen Arbeitsplatzes gerichtet sind, durchaus der Produktivität abträglich sein können. Einem Betrieb ist nicht damit gedient, wenn sich die Beschäftigten aufgrund vermeintlicher innerbetrieblicher Konkurrenzvorteile gegenseitig schädigen. Drittens ist den Betrieben nicht gedient, wenn diejenigen - und nur diese - den Betrieb verlassen, die aufgrund ihrer Marktstellung, Mobilität sowie Qualifikationen anderweitig - etwa in Westdeutschland - für sich eine bessere Beschäftigungsperspektive sehen.

### **2.3 Reduktion der Fehlzeiten durch Arbeitsplatzunsicherheit?**

Jedermann weiß, daß Arbeitslosigkeit auch „heilsame“ Wirkungen haben kann: Für Westdeutschland läßt sich ein ausgesprochen enger Zusammenhang zwi-

schen den durchschnittlichen Fehlzeiten und der jeweiligen Arbeitslosenquote feststellen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Fehlzeiten und Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf



Quelle: Kohler/Reyer (1988)

Die Abbildung 2 zeigt die wohlbekannte Fieberkurve der Arbeitslosigkeit. Mitte der siebziger Jahre waren mehr als eine Million Arbeitslose gemeldet, nach dem folgenden leichten Rückgang waren zu Beginn der achtziger Jahre sogar mehr als zwei Millionen Arbeitslose gemeldet. Von Mitte der achtziger bis zu Beginn der neunziger Jahre sank, teilweise durch die westdeutsche Konjunktur bedingt, die Arbeitslosenquote wiederum. Seit 1992 steigt sie jedoch wieder deutlich an. Nahezu spiegelverkehrt verhalten sich die Fehlzeiten: In Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit (1973-1975, 1980-1983, vermutlich auch 1993) sanken diese drastisch, in Zeiten der wirtschaftlichen Erholung dagegen stiegen sie an. Fest steht, daß sich auch dort mit dem Anwachsen der Arbeitslosigkeit die Fehlzeiten drastisch reduziert haben. Auch in Ostdeutschland reduzierten sich die Fehlzeiten mit dem Anwachsen der Arbeitslosigkeit drastisch: Noch 1990 herrschte - formal betrachtet - quasi Vollbeschäftigung, 1991 lag die durchschnittliche Arbeitslosigkeit schon bei ca 10 % (vgl. IAB, 1992, S.52f.). Die Fehlzeiten sanken binnen Jahresfrist von 108 Stunden pro Jahr und Arbeitnehmer auf 83 Stunden (vgl. IAB, 1992, S.58f.).

Wie ist dieser Zusammenhang zu erklären? Eine Erklärung lautet, daß in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit auch die Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes steigt, und deshalb die Fehlzeiten reduziert werden. Dazu kommt, daß in Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit gerade diejenigen arbeitslos werden oder ihre Erwerbstätigkeit aufgeben, die besonders zu den hohen Fehlzeiten beitragen.

Für die Richtigkeit beider Erklärungen bestehen empirische Evidenzen: So berichten Beschäftigte über sich selbst, vor allem aber über Kollegen im Betrieb, daß Fehlzeiten aufgrund der Sorge um den Arbeitsplatz reduziert werden. Gleichzeitig verlassen gerade Ältere, die besonders zu den durchschnittlichen Fehlzeiten im Betrieb beitragen, in Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit den Betrieb und geben - zum Teil mit staatlicher Förderung - ihre Erwerbstätigkeit frühzeitig auf.

Wie ist die Reduktion der Fehlzeiten in Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit aus betrieblicher Perspektive zu bewerten? Zunächst sind niedrige Fehlzeiten ein erfreulicher Tatbestand: Es kommt nicht zu abwesenheitsbedingten Stillständen, es müssen keine Ersatzarbeitskräfte bezahlt werden, der betriebliche Informationsfluß wird nicht behindert etc. Bei näherer Betrachtung dürfte die Beurteilung zwiespältig ausfallen: Durch Konkurrenzdruck, evtl. Angst, werden die Belegschaften dazu gebracht, unabhängig von ihrem Gesundheitszustand den Arbeitsplatz aufzusuchen. Die produktive Wirkung ist zumindest für diejenigen, die nicht als Simulanten gelten, recht fraglich. Und für alle Beschäftigte dürfte gelten, daß der „Hebel der Industriellen Reservearmee“ zwar verhaltenswirksam aber nicht geeignet ist, so wichtige Einstellungen wie Loyalität, Involvement und Motivation positiv zu verändern.

### **3 Arbeitsplatzunsicherheit: Herausforderung oder Überforderung für die Personalführung?**

#### **3.1 Krisenmanagement ist fehlerträchtig**

Das Zwischenfazit lautet: Die weiterhin äußerst ungünstige Entwicklung des ostdeutschen Arbeitsmarktes führt neben Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung von Millionen Erwerbswilligen auch zu einer langanhaltenden und massenhaften Verunsicherung der Beschäftigten.

Globales Wachstum, die Beseitigung von Wachstumshemmnissen, das Aufleben des Osthandels etc. würden sicherlich unmittelbar heilsam wirken. Diese Mittel werden aber auch langfristig kaum zur Verfügung stehen. Welche Möglichkeiten verbleiben der Personalführung, um den negativen Folgen der Unsicherheit zu begegnen? Die Wissenschaft läßt eine überzeugende Antwort vermissen. Zwar existieren zahlreiche Monographien zur Personalführung, in denen die motivationalen und qualifikatorischen Voraussetzungen des betrieb-



lichen Erfolgs erörtert werden. In diesem Zusammenhang erlangen die Themen Arbeitsplatzunsicherheit und Wirtschaftskrise nur eine äußerst randständige Bedeutung, obwohl schon Maslow und Herzberg als prominente Vertreter der angewandten Motivationsforschung auf die prinzipielle Bedeutung der Sicherheit und Sicherheitsbedürfnisse hinwiesen.

Die Studien, die sich mit der Unternehmenspolitik in der Krise befassen, bieten kaum Ermutigendes: Zeiten des Umbaus unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen oder gar des organisationalen Niedergangs sind keine Zeiten, in denen Spielräume ausgelotet und genutzt werden. Der Unternehmensführung verbleiben mangels Zeit und Ressourcen gerade dann eingeschränkte Möglichkeiten, wenn die Verfügung über Zeit und Ressourcen besonders nötig ist. Überspitzt formuliert: Gerade das massenhafte Auftreten von Arbeitsplatzunsicherheit ist ein Beleg dafür, daß das Management nicht mehr handlungsfähig ist. Hierbei ist es notwendig, sich die Führungssituation in Ostdeutschland zu vergegenwärtigen (vgl. Bruch 1993, S. 308): Es besteht ein erheblicher Mangel an Führungskräften, darüber hinaus entsprechen die vorhandenen Qualifikationen der Führungskräfte oft nicht dem erforderlichen Profil. In der Planwirtschaft herausgebildete Qualifikationen verlieren an Bedeutung, andere dagegen sind nicht hinreichend entwickelt. Damit nicht genug: Führung in einer Umbruchsituation und in einer miserablen wirtschaftlichen Lage erfordert mehr als Führung in „Schönwetter-Lagen“.

Zumindest kann die Unternehmensleitung versuchen, grobe Fehler in der Personalführung zu vermeiden. In anderen Worten: Wenn es schon nicht in der Macht des Unternehmens steht, die Krisenursachen zu beheben, dann stehen ihr doch zumindest an einigen Stellen die Ressourcen zur Verfügung, um die - in Abbildung 1 dargestellte - Selbstverstärkung von Krise und Fehlverhalten im Unternehmen zu vermeiden. Falls beispielsweise Beschäftigte ihrer Führung vertrauen, wird auch die Arbeitsplatzunsicherheit weniger wahrgenommen (vgl. Vuuren, Klandermans, Jacobson & Hartley, 1991, S. 77). Als eine Empfehlung für das Erwecken unberechtigter Hoffnungen sollte diese Aussage nicht verstanden werden. Informiert die Führung die Belegschaft falsch, so gerät sie insbesondere in Krisen in Mißkredit, wodurch die Glaubwürdigkeit der Führung auch bei denjenigen, die im Unternehmen verbleiben, bei nur fadenscheinigen Vorteilen schwer gestört wird.

### **3.2 Betriebliche Arbeitskräftestrategien**

Darüber hinaus kann die Unternehmensleitung verschiedene „Arbeitskräftestrategien“ (vgl. Lutz, 1987) verfolgen, was sich - zumal die Zeit drängt - in einer wirtschaftlich ungünstigen Situation schwieriger als in der Prosperität erweist. Zwei Arbeitskräftestrategien, die das Dilemma der Sanierung in Ostdeutschland

verdeutlichen, können unterschieden werden: Erstens kann die Unternehmenspolitik vergleichsweise beschäftigungswirksam gestaltet sein. Diese Strategie wäre auf niedrige Lohnabschlüsse angewiesen und könnte sich vermutlich der staatlichen Unterstützung erfreuen. Bei der Realisierung dieser Strategie würden die negativen motivationalen Effekte durch die Arbeitsplatzunsicherheit andauern, da die Betriebe in langfristiger Perspektive bei erheblicher internationaler Konkurrenz und knappen öffentlichen Haushalten, die eine langfristige Unterstützung ausschließt, gefährdet sein würden. Für Beschäftigte mit gesuchten Qualifikationen wird sich stets die Frage nach einem Arbeitsplatzwechsel in eine vergleichsweise prosperierende Region stellen. Eine derartige Strategie bietet letztlich keine Lösung, sondern eine zeitliche Verlagerung des beschriebenen Problems.

Die zweite Arbeitskräftestrategie ist gekennzeichnet durch eine Beschränkung auf einige wenige Kernbereiche, in denen der Betrieb wirtschaftlich leistungsfähig ist. Die verbleibenden Arbeitsplätze wären vergleichsweise sicher, gut bezahlt und qualitativ anspruchsvoll. Entsprechend ihrer Situation würden die verbleibenden Arbeitnehmer zunehmend eine motivationale Infrastruktur entwickeln, die auch den Erfordernissen moderner Produktionskonzepte gerecht würde.

Eine derartige Strategie ist im internationalen Vergleich durchaus typisch für westdeutsche Unternehmen der Nachkriegszeit (vgl. Lutz, 1987). Diese interne Strategie - d.h. die Deckung des qualifizierten Personalbedarfs erfolgt im wesentlichen aus dem eigenen Unternehmen - basiert u.a. auf technologischen Veränderungen in der Produktion, die einen neuartigen, insbesondere betriebs-spezifischen Qualifikationsbedarf entstehen lassen, sowie auf Verhandlungsprozessen der beteiligten Akteure speziell in Zeiten der Vollbeschäftigung. Dessen Ergebnis ist die „Soziale Schließung“ des internen Arbeitsmarkts. Das Verhältnis zwischen Management und Belegschaft läßt sich treffend als Produktivitätskoalition bezeichnen. Höchstens mittelbar profitieren die Ausgeschlossenen - etwa die vielen Frauen in der „Stillen Reserve“ - durch das ausgebaute System der Sozialen Sicherung. Diese interne Strategie erwies sich in den vergangenen Jahrzehnten in Westdeutschland als außerordentlich erfolgreich; sie ist vermutlich ein zentraler Baustein des wirtschaftlichen Erfolgs der Bundesrepublik. Aufgrund der langfristigen und sicheren Beschäftigungsverhältnisse bestehen starke Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Management und Belegschaft. Das Management hat ein Interesse am Aufbauen betriebs-spezifischer Qualifikationen, die auch langfristig genutzt werden können. Die Belegschaften wiederum binden sich an den jeweiligen Beschäftigungsbetrieb, weil bei einem potentiellen Wechsel des Arbeitsplatzes betriebs-spezifische Qualifikationen kaum mehr vergolten werden würden. Aufgrund dieser Interessenidentität in der Nutzung des Humankapitals stellen sich Führung und Qualifizierung der Mitar-

beit in weiten Teilen nicht als konfliktär dar; Leistungsbereitschaft und Lernwillen muß den Beschäftigten nicht prinzipiell - gar mit Androhung negativer Sanktionen wie der Kündigung - abgetrotzt werden.

Diese in groben Strichen gezeichnete Produktivitätskoalition ist über Jahrzehnte in einem sich ebenfalls entwickelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmen entstanden. Es stellt sich die Frage, ob sich dieses im Westdeutschland der vergangenen zwanzig bis dreißig Jahre bewährte Konzept auch in Ostdeutschland durchsetzen wird.

Manche Anzeichen sprechen dafür: Die westdeutsche Wirtschafts- und Sozialverfassung ist in Ostdeutschland nunmehr weitgehend geltendes Recht; die notwendigen Akteure wie funktionierende Gewerkschaften und Belegschaftsvertretungen bilden sich heraus. Die Struktur der Arbeitslosigkeit im Osten nähert sich der im Westen an.

Resultat dieser Strategie wären vergleichsweise wenig Arbeitsplätze, die - abgesehen von den Eintrittspositionen - intern besetzt werden würden. Eigenschaften dieser Arbeitsplätze wären eine gesicherte Beschäftigungsperspektive, hohe Löhne, die dem westdeutschen Niveau im wesentlichen entsprechen, hohe Qualifikationen, die erforderlich sind und auch vermittelt werden. Die Arbeitnehmer bieten im Gegenzug qualifizierte Arbeitsleistungen und die dauerhafte Bereitschaft, im Sinne der Produktivität der Unternehmung schon aus Eigeninteresse zu handeln. Typisch ostdeutsche Probleme der Qualifizierung und Führung wären bei einer derartigen Strategie langfristig kaum zu erwarten. Wenn sie dennoch bestünden, würde es sich wohl eher um Probleme handeln, deren Wurzeln in der Vergangenheit liegen. Mit der Zeit würden sie an Bedeutung verlieren. Auch würden Arbeitsplätze mit einer niedrigen Produktivität preisgegeben werden, um diejenigen mit einer hohen Produktivität zu erhalten und langfristig zu vermehren. Die Folge wären sinkende Beschäftigung und weiterhin wachsende Arbeitslosigkeit; komplementär hierzu könnte die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland für Wirtschaft und Gesellschaft noch gefährlicher als bislang werden.

### **3.3 Betriebliche Arbeitszeitpolitik: Notwendig und chancenlos?**

Die betriebliche Anpassung an ein sich vermindernendes Arbeitsvolumen muß nicht im gleichen Maße von Entlassungen begleitet sein. In einem gewissen Umfang stehen der Personalpolitik weichere Instrumente zur Verfügung. Insbesondere ist die betriebliche Arbeitszeitpolitik gefordert. So besteht neben der Reduktion von Überstunden die Möglichkeit Arbeitszeiten zu vereinbaren, die unter der üblichen Regelarbeitszeit liegen, um so in Hinblick auf bessere Zeiten

ein Qualifikationspotential im Betrieb zu erhalten und die Beschäftigung für vergleichsweise viele sicher zu gestalten.

Im Westdeutschland der achtziger Jahre stand diese angesichts eines seit Jahrzehnten schrumpfenden Arbeitsvolumens notwendige Strategie durchaus im Einklang mit den Interessen der Beteiligten: Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter überwandten ihre unversöhnliche Haltung im Arbeitszeitkonflikt und verständigten sich auf die Formel Flexibilisierung und Verkürzung der Arbeitszeit. Derartige Arbeitszeitformen konnten sich auch auf die Präferenzen der Arbeitnehmer stützen, da viele Frauen und auch Männer an einer - häufig allerdings nur vorübergehenden - Reduktion der Arbeitszeit interessiert waren. Aufgrund der möglichen Beschäftigungswirkungen stieß diese Arbeitszeitpolitik auch bei den Erwerbslosen und beim Staat auf eine hohe Akzeptanz.

Heutzutage wäre angesichts der millionenhaften Unterbeschäftigung eine Politik der Arbeitszeitumverteilung in Ost und West als flankierende Beschäftigungspolitik notwendiger denn je, die Realisierungschancen dagegen sind vage. Zur Zeit wird wieder die Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeiten diskutiert, desgleichen wird eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit angestrebt, um dem Kollaps der Renten- und Sozialversicherung entgegenzuwirken. Darüber hinaus kann sich in Anbetracht der schlechten wirtschaftlichen Lage eine Politik der Flexibilisierung und Verkürzung der Arbeitszeit nicht mehr im gleichen Umfang wie bislang auf die Präferenzen der Arbeitnehmer stützen. Gerade in Ostdeutschland dürfte der Wunsch nach verkürzter Arbeitszeit ohne Lohnausgleich aufgrund niedriger Löhne, arbeitsloser Familienangehöriger, nachholender Konsumansprüche und ungewisser Zukunftserwartungen zur Zeit wenig ausgeprägt sein.

Diese skeptische Beurteilung soll nicht den allgemein konstatierten Wertewandel in Frage stellen. Nur: Wertewandel allein ist kein Verhaltenswandel, die individuellen Realisierungschancen gewandelter Werte in der Arbeitswelt sind in Zeiten der Unterbeschäftigung aufgrund der schlechten Marktstellung der Arbeitnehmer besonders niedrig. Abgesehen von einzelnen Pionierunternehmen oder dem öffentlichen Dienst, der in der Arbeitszeitpolitik eine herausragende Rolle spielen könnte und sollte, ist eine „konzertierte Aktion“ von Staat, Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Sachen Arbeitszeitpolitik nötig, um diese sträflich vernachlässigte Ressource endlich zu nutzen!

## 4 Literatur

- Baethge, M., Hantsche, B., Pelull, W. & Voskamp, U. (1988). Jugend: Arbeit und Identität. Opladen: Leske & Budrich.
- Borg, I. & Braun, M. (1992). Arbeitsethik und Arbeitsinvolvement als Moderatoren der psychologischen Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36, S.167-176.
- Bruch, H. (1993). Versuch einer Ergebnisintegration und Weiterentwicklung. In Steinle, C. & Bruch, H. (Hrsg.): Führung und Qualifizierung. Handlungshinweise für die Praxis in den neuen Bundesländern (S. 297-322). Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Greenhalgh, L. & Sutton, R. (1991). Organizational Effectiveness and Job Insecurity. In Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Vuuren, T.v. (Hrsg.): Job Insecurity. (S.151-171). London, Newbury Park: Sage.
- Holst, E. & Schupp, J. (1993). Perspektiven der Erwerbsbeteiligung von Frauen im vereinten Deutschland. Discussion Paper Nr. 68 des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin: Eigenverlag.
- Institut für Angewandte Sozialwissenschaft Bad Godesberg (infas) (1992). Arbeitsatmosphäre und Arbeitszufriedenheit. Unveröffentlichter Tabellenband.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (1992). Zahlen-Fibel. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 101. Nürnberg: Eigenverlag.
- Kohler, H; Reyber, L. (1988). Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1960-1986. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 123. Nürnberg: Eigenverlag.
- Koob-Liebing, M. (1991). Arbeitsmarktsituation und Organisationsklima. Eine betriebliche Fallstudie in Berlin (Ost). Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- Kremer, W. (1991). Beschäftigungsunsicherheit und betriebliches Sozialklima. Eine empirische Studie in den neuen Bundesländern. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- Lutz, B. (1987). Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Frankfurt, New York: Campus
- Marz, L. (1992). Dispositionskosten des Transformationsprozesses. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 24, S. 3-14.
- Schlese, M. & Schramm, F. (1993). The vicious circle of Job Insecurity and Economic Decline. Vortagsmanuskript für die 1993 Conference of German Socio-Economic Panel Study Users. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.

- Schramm, F. (1992). Beschäftigungsunsicherheit. Wie sich die Risiken des Arbeitsmarkts auf die Beschäftigten auswirken, Empirische Analysen in Ost und West. Berlin: edition sigma.
- Schröder, G. (1991). Beschäftigungsunsicherheit und deren Konsequenzen in der Arbeitswelt: Intensivinterviews mit Betroffenen in der ehemaligen DDR. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- Senghaas-Knobloch, E. (1992). Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick: Zwei Tugenden im Transformationsprozeß. In Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. (S. 295-312). Berlin: edition sigma.
- Udris, I. & Frese, M. (1988). Belastung, Streß, Beanspruchung und ihre Folgen. In Frey, D., Hoyos, C.G. & Stahlberg, D. (Hrsg.): Angewandte Psychologie. (S. 427-447). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Vuuren, T. v., Klandermans, B., Jacobson, D. & Hartley, J. (1991). Predicting Employees' Perceptions of Job Insecurity. In: Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Vuuren, T.v. (Hrsg.): Job Insecurity. (S. 65-78). London, Newbury Park: Sage.
- Wagner, P. (1991). Exploration zur Arbeitsplatzunsicherheit in der ehemaligen DDR. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- Winkler, G. (1990). Sozialreport 1990. Band I. Manuskript des Instituts für Soziologie und Sozialpolitik der Akademie der Wissenschaften der DDR. Berlin: Eigenverlag.



**Karsten Hofmann und Walter Bungard**

**Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen:  
Ein neues Organisationsparadigma?**



## **Zusammenfassung**

Ostdeutsche Betriebe sind von der kollektiven „Schlankheitskur“ als Folge des Lean Management-Ansatzes in besonderer Weise betroffen und dienen häufig als Experimentierfeld für leane Abenteuer. Dabei wird nicht selten unterstellt, daß mit dem Zusammenbruch des sozialistischen Wirtschaftssystems die Überlegenheit der Marktwirtschaft und aller ihrer Management-Methoden bewiesen, und ein Anknüpfen an Traditionen und die bisherige Praxis in den ostdeutschen Betrieben sinnlos, ja sogar gefährlich sei. In diesem Beitrag wird am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit aufgezeigt, daß die „Wiedervereinigung“ im betrieblichen Alltag eher stattfinden kann, wenn in der Vergangenheit erworbene „ostspezifische“ Orientierungssysteme, Denk- und Verhaltensmuster, Normen und Werte ernst genommen und in die veränderten Strukturen integriert werden. So zeigt eine Analyse von „Arbeit im Kollektiv“, daß sich Gruppenarbeit im engeren Sinne zwar im Hinblick auf die Organisationsform und den Entscheidungs- und Handlungsspielraum wesentlich von der Tätigkeit im Kollektiv unterscheidet, aber in bezug auf die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit durchaus von einer Analogie gesprochen werden kann. Die Ergebnisse dieser Studie unterstützen zudem die These, daß sich die positiven Aspekte der Arbeit im Kollektiv auch auf die Gruppenarbeit übertragen lassen. Zusammenfassend betrachtet erscheinen die Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben eher günstiger als in Westdeutschland, wenn einige spezifische Grundregeln beachtet werden, und der Vertrauensvorschuß der ostdeutschen Arbeitnehmer beim Thema Gruppenarbeit nicht leichtfertig durch einseitig rationalisierungsorientierte Implementierungsstrategien verschenkt wird.

## Abstract

East German companies are specially affected by the collective lean-diet and often serve as playground for lean adventures. In the course of this it is often assumed that the break-down of the socialist system proofs the superiority of the free-market economy and all its management methods. A reference to the former management practice in East German companies is believed to be senseless, even counterproductive.

In contrast to this view, this article shows that the „reunion“ of the members of East-West-German organizations can be alleviated if „east-specific“ orientation systems, thinking and behavioral patterns, norms and values are taken seriously and are integrated into the new structures. One of the best examples is team-work. The analysis of the socialist „Kollektiv“ reveals that this form of team-work differs considerably in terms of organization, freedom of action, and decision-making autonomy from its European counterparts, but matches very well concerning the social aspects of cooperation.

The results of this study also support the hypothesis, that the positive notions of many East-Germans relating to work in the „Kollektiv“ can be transferred to partly-autonomous work-groups. In summary, the premises for introducing team-work seem more favorable in East-Germany than in West-Germany, if some basic rules are obeyed and if the trust advance is not given away wantonly for one-sided rationalization strategies.

**Inhalt**

- 1      Einleitende Bemerkungen
- 2      Gruppenarbeit in der ehemaligen DDR
- 3      Vergleich von Kollektiv und Gruppenarbeit
- 4      Konsequenzen für die Gestaltung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben
- 5      Literatur

## 1 Einleitende Bemerkungen

Die Wiedervereinigung Deutschlands stellt ein historisch herausragendes Ereignis dar, mit dem sich Politiker, Publizisten und auch die unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen noch lange beschäftigen werden. Innerhalb kürzester Zeit wurden zwei gesellschaftliche bzw. politische Systeme vereint, die bis auf die Sprache und ein gemeinsames historisches Erbe offensichtlich (nur) wenig gemeinsam hatten. Von daher ist es besonders interessant zu analysieren, wie der Integrationsprozeß in den einzelnen Schritten stattfindet bzw. bewußt beeinflußt oder gelenkt wird (Hofmann, 1993).

Dieser Prozeß der Integration findet in nahezu allen Lebensbereichen statt. Besonders prägnant dürfte hierbei die Situation in den Betrieben sein. Die ehemalige DDR ist vor allem deshalb „zusammengebrochen“ - so eine weit verbreitete Meinung - weil in erster Linie das wirtschaftliche System bankrott gemacht hat. Die Planwirtschaft im Osten war der freien Marktwirtschaft im Westen auf die Dauer nicht gewachsen, also mußte das marode System auf kurz oder lang an seine Grenzen stoßen.

Wie auch immer Historiker bzw. Ökonomen eines Tages diesen Sachverhalt erklären werden, fest steht, daß zur Zeit die oben beschriebene Sichtweise mehrheitlich favorisiert wird. Vor diesem Hintergrund ist es auch erklärlich, daß der „Mythos“ von der Überlegenheit des westdeutschen Wirtschaftssystems gegenüber der ehemaligen DDR weiter gepflegt wird - trotz aller aktuellen konjunkturellen Turbulenzen - und daß weiterhin aufgrund unzulässiger Generalisierungen Schwachpunkte im „westdeutschen“ System nicht ernstgenommen oder verdrängt werden.

Es wird z.B. unterstellt, daß die Planwirtschaft zwangsläufig auch mit einer planwirtschaftlichen Steuerung innerhalb von Unternehmen einherging, so daß sich Organisationsabläufe rigide und ohne Flexibilität vollzogen. Die Wirklichkeit erzwang vielfach das Gegenteil (Bungard, 1992): Die zentrale Planwirtschaft und die damit verbundenen Materialengpässe erforderten in den Betrieben oft ein erhöhtes Improvisationsvermögen und schnelle Anpassungsfähigkeit.

Ein ähnlicher Denkfehler ist bezüglich der Situation in westdeutschen Organisationen zu beobachten: Vor lauter Euphorie wird übersehen, daß bei „uns“ zwar auf der ökonomischen Makroebene Marktwirtschaft praktiziert wird, innerhalb einzelner Organisationen aber Planwirtschaft in „Reinkultur“ vorherrscht. Die zunehmend deutlich werdenden Wettbewerbsnachteile westdeutscher Unternehmen - insbesondere der größeren Organisationen - werden von Experten auch auf die hierarchischen und bürokratischen Verkrustungen zurückgeführt. Die Diagnostiker verwenden zwar ein eigenes westdeutsches Vokabularium, aber bei nüchterner Betrachtung läuft das Ergebnis darauf hinaus,

daß die innerbetriebliche „zentralistische“ Planwirtschaft als eine der Hauptursachen identifiziert wird.

Die Konsequenzen dieser eigenartigen Auslegung der Unterschiede beider Systeme sind in der Praxis geradezu dramatisch. Zwei Punkte sind dabei besonders hervorzuheben:

Erstens: Der „Wiederaufbau“ der ostdeutschen Betriebe erfolgte unter einer einseitigen Perspektive ausschließlich im Sinne westdeutscher Denkmuster. Westdeutsche Manager wurden als „Entwicklungshelfer“ entsandt, die den Ostdeutschen das „Einmaleins der Marktwirtschaft“ nahebringen sollten. Die wichtigsten Führungspositionen wurden jeweils mit eigenen Leuten besetzt usw. Von daher kann von einer westdeutschen Kolonisation ehemaliger Ostbetriebe gesprochen werden (Bungard & Hofmann, 1994). Um so erstaunter sind natürlich ostdeutsche Mitarbeiter, wenn im Zuge der Modernisierung der Betriebe und der Übernahme der hochgelobten westlichen Organisationsformen plötzlich wieder bürokratische Strukturen erkennbar werden, die in ihrer Rigorosität teilweise die im Sozialismus üblichen Formen noch zu übertreffen scheinen (Bungard, 1993).

Ein zweiter Punkt hängt mit der gegenwärtigen internationalen Wettbewerbssituation zusammen. In letzter Zeit ist immer wieder hervorgehoben worden, daß der Vorsprung der Japaner vor allem durch eine Organisationsphilosophie bedingt wird, die als „Toyotismus“ oder, um das Schlagwort zu übernehmen, als „Lean Management“ bezeichnet werden kann. In der Lean-Management-Bibel von Womack, Jones und Roos (1990) wird den verunsicherten Lesern anhand eindrucksvoller Statistiken klar gemacht, daß die schnelle Einführung „leaner“ Strukturen inzwischen zur Existenzfrage geworden ist. Nur extrem schlanke Unternehmen, so die Botschaft, werden mittelfristig überleben.

Angesichts der in der Tat alarmierenden Wirtschaftsindikatoren haben nahezu alle westdeutschen Betriebe diese Botschaft vernommen und allzu oft in Panik mit entsprechenden Ad-hoc-Maßnahmen reagiert. Es würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, auf diese „organisationale Magersucht“ näher einzugehen und insbesondere zu thematisieren, inwieweit dabei etablierte Humanisierungsstandards über Bord geworfen werden und „das Kind mit dem Bade ausgeschüttet“ wird (Bungard, 1993). An dieser Stelle bleibt nur festzuhalten, daß zur Zeit (westdeutsche) Manager geradezu im Gleichschritt ihre Betriebe „lean“ machen. Der Bezug zum Thema dieses Beitrags ergibt sich insofern, als diese Schlankheitskuren in extremer Form vor allem in den neuen Bundesländern verordnet werden. Und dies hängt wiederum mit der oben skizzierten Vorstellung zusammen: Da man in den ostdeutschen Unternehmen sowieso „bei Null“ anfangen muß, da keine eigenen Traditionen fortgeführt werden müssen und da ostdeutsche Mitarbeiter sowieso zunächst wieder lernen müssen, was richtiges

Arbeiten bedeutet, bietet sich Ostdeutschland als Experimentierfeld für „lean“ Abenteuer geradezu an.

Nun nimmt bei der sukzessiven Vereinnahmung der Lean-Management-Philosophie durch die Praxis die Etablierung von Gruppenarbeit bekanntlich eine zentrale Rolle ein (Bösenberg & Metzen, 1993, 69ff.; Stürzl, 1992, 82ff.). Und spätestens in dieser Phase wird die bislang zum Teil oberflächlich geführte allgemeine Diskussion über die angeblich bereits nachgewiesene Überlegenheit der marktwirtschaftlichen Management-Methoden anhand einer konkreten Fragestellung erneut aktuell. Es fragt sich nämlich, ob Gruppenarbeit innerhalb des Kollektivs als „Kernstück“ des soziotechnischen Instrumentariums die Rückständigkeit ehemaliger ostdeutscher Betriebe in besonders eklatanter Weise zum Vorschein kommen läßt. Oder aber - und dies würde natürlich nicht in die bisherige Meinungslandschaft passen - es stellt sich heraus, daß gerade bei diesem Aspekt - unter einem anderen Etikett - durchaus „Gruppenerfahrungen“ gesammelt wurden, auf denen aufgebaut werden kann. Wir wollen im folgenden dieser speziellen Frage nachgehen, um an diesem Beispiel aufzuzeigen, daß die „Wiedervereinigung“ im betrieblichen Alltag eher stattfinden kann, wenn die bisher allzuoft diskriminierenden Pauschalisierungen differenzierteren Analysen Platz machen.

## **2 Gruppenarbeit in der ehemaligen DDR**

Wir wollen unsere Überlegungen zunächst einmal damit beginnen, darzustellen, welche Bedeutung Gruppenarbeit in der ehemaligen DDR hatte. Wie bereits erwähnt wurde, wird beim Thema Gruppenarbeit oft unterstellt, daß den Beschäftigten in den neuen Bundesländern aufgrund der jahrzehntelangen Abschottung der DDR von fortschrittlichen Produktions- und Organisationsformen diese inzwischen im Westen allgemein verbreitete Form der Arbeitsorganisation fremdartig anmuten müßte. Zentralistische Vorgaben und Entscheidungen von oben, der autoritäre Führungsstil, strikte Befolgung des Stab-Liniensystems und die kaum vorhandenen Anreize, Verantwortung zu übernehmen, hätten zu einer Vernachlässigung von Teamorientierung und einer Einzelkämpfermentalität geführt. Selbst wenn es Teamarbeit gegeben habe, dann entstamme sie älteren Ansätzen und Auffassungen und könne schon von daher nur wenig Gemeinsamkeiten mit Gruppenarbeitskonzepten neueren Datums aufweisen.

An anderer Stelle wird dann aber behauptet, daß das „Prinzip der Einzelleitung bei persönlicher Verantwortung und kollektiver Beratung“ als Kernsatz des sozialistischen Zentralismus eine deutlich demokratische Komponente beinhalte, und die Mitwirkung und Selbstentscheidung der Kollektive auf den unterschiedlichsten betrieblichen Ebenen vorsehe (Schormair, 1985). Das „sozialistische Arbeitskollektiv“ sei sowohl vom Gedanken her als auch in der

Praxis bereits eine konsequente Umsetzung des Gruppenarbeitsgedankens gewesen. Ostdeutschen Arbeitnehmern würde daher Teamarbeit näher liegen als ihren an Individualarbeit und -entlohnung gewöhnten westdeutschen Kollegen.

Es stellt sich daher die Frage, ob sich dieser anscheinende Widerspruch auflösen läßt, ob es in der ehemaligen DDR in Großbetrieben eine „real existierende“ Gruppenarbeit gab und wenn ja, wie die Entscheidungs- und Tätigkeitsspielräume sowie soziale Beziehungen innerhalb der Gruppen charakterisiert werden können.

Zunächst einmal zu dem Begriff des (*Arbeits-*)*kollektivs*, mit dem die Ostbürger aufgewachsen sind, der im Westen jedoch zumeist nur als Schlagwort bekannt ist. Im sozialistischen Verständnis sind sowohl „der Betrieb als komplexe soziale Einheit wie auch die Brigade, der Meisterbereich, die Abteilung usw. gleichermaßen Kollektive, wenn auch auf unterschiedlichen Ebenen“ (Friedrich, Richter, Stein & Wittisch, 1987). Das *Arbeitskollektiv* wurde in der DDR als ein „relativ beständiger, komplexer gesellschaftlicher und sozialer Organismus definiert“, in dem „die entscheidende Lebenstätigkeit des Menschen - die Arbeit - unmittelbar gestaltet und erlebt“ wird (Belwe, 1988, S. 96). Entsprechend der Definition des Kollektivs gab es Arbeitskollektive sowohl im produzierenden Bereich als auch in den verschiedenen Linien- und Stabsorganen des Betriebs sowie auf der Leitungsebene. Seine besondere Stellung verdankt das Arbeitskollektiv laut sozialistischem Verständnis der Tatsache, daß es die „einzige Kleingruppe [ist], in der die Einheit von produktiver und persönlichkeitsbildender Funktion praktiziert werden“ kann (Ducke, 1984, S. 55, zit. nach Belwe, 1988). Damit wird bereits klar, daß das Arbeitskollektiv seinem politischen Anspruch nach eine Doppelfunktion zu erfüllen hatte: Im Kollektiv sollten sowohl das soziale Klima und die Persönlichkeitsentwicklung als auch die Leistungsbereitschaft und die Produktivität der Mitglieder gefördert werden.

Was war nun konkret „das Arbeitskollektiv“? Eine Abgrenzung fällt schwer, da der Begriff im Sprachgebrauch der DDR sehr unterschiedlich verwendet wurde. Aus Gründen der Vereinfachung soll hier lediglich zwischen zwei Bedeutungsebenen differenziert werden:

1. Zum einen wurde in der DDR mit der Aussage „unser Kollektiv“ häufig auf ein größeres soziales Aggregat als die unmittelbare Arbeitsgruppe Bezug genommen. Im Bereich der industriellen Produktion war dies beispielsweise die Kostenstelle oder der Produktionsabschnitt, die zwischen 20 und 100 Mitarbeiter umfassen konnten. Bei Schichtbetrieb wurde das „Arbeitskollektiv“ zudem häufig schichtübergreifend definiert und verstanden. In der Verwaltung bedeutete „unser Kollektiv“ im Normalfall die Abteilung, manchmal auch die Hauptabteilung und bezog sich ebenfalls auf mehr Personen als der unmittelbaren Arbeitsgruppe angehörten. Größe und Grenzen des Arbeits-

kollektivs wurden in diesem Sinne also nicht von den Kollektivmitgliedern oder den Vorgesetzten bestimmt, sondern orientierten sich an den formalen Organisationsstrukturen, wobei im Einzelfall der informelle Sprachgebrauch wieder davon abweichen konnte. Damit stellte sich nicht die Frage nach der „Mitgliedschaft“ in einem Arbeitskollektiv: Man war automatisch Kollektivmitglied, solange man in einem bestimmten Bereich tätig war bzw. einer bestimmten organisatorischen Einheit angehörte.

2. Naturgemäß verband die Mitarbeiter einer räumlich oder von der Arbeitstätigkeit her abgegrenzten Gruppe innerhalb einer Schicht ein wesentlich intensiverer Kontakt und Austausch. Diese unterhalb der im Sinne der ersten Begriffsverwendung angesiedelte unterste Einheit der Hierarchie konstituierte die primäre Bezugsgruppe und setzte sich in der Regel aus fünf bis 15 Mitarbeitern zusammen. Sie wurde u.a. „Arbeitskollektiv“, „Arbeitergruppe“ oder „Brigade“ genannt und stand zumeist unter der Aufsicht eines sog. „Schichtkollektivleiters“, „Arbeitergruppenleiters“ oder „Brigadiers“. Im Gegensatz zu den Meistern waren diese, den in westdeutschen Betrieben häufig anzutreffenden Vorarbeitern, „Kapos“ oder Gruppen- und Schichtführern vergleichbaren Positionen zwar zumeist weisungsbefugt, hatten jedoch keine disziplinarischen Rechte.

In der folgenden Betrachtung möchten wir uns auf das Arbeitskollektiv im Sinne der zweiten Begriffsbedeutung beschränken, also die unmittelbare Tätigkeits- und Bezugsgruppe im Betrieb. Zunächst stellt sich die Frage, wie sich dieses Arbeitskollektiv hinsichtlich des Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraums sowie der sozialen Beziehungen beschreiben läßt.

In bezug auf den Entscheidungsspielraum hatte das bereits angesprochene „Prinzip der Einzelleitung bei persönlicher Verantwortung und kollektiver Beratung“ konkret zur Folge, daß der Leiter zwar die Aufträge erteilte und ihre Erledigung kontrollierte, das Arbeitskollektiv jedoch über regelmäßig stattfindende „Beratungen“ in den Entscheidungsprozeß eingebunden werden mußte. Dabei sollten die vom Leiter vorbereiteten Entscheidungsalternativen und -varianten vom Kollektiv kritisch diskutiert und Vor- und Nachteile herausgearbeitet werden, wobei die Entscheidung letztendlich dem Leiter oblag. In der betrieblichen Praxis war jedoch festzustellen, daß sich die „Mitwirkung der Werk tätigen im wesentlichen auf die informatorische Funktion“ (Schormair, 1985, S. 302) der Beratungsgespräche reduzierte.

Bei einer von uns durchgeführten Befragung in einem ehemaligen Kombinat (vgl. Bungard, 1992; Bungard & Hofmann, 1994), in der zehn ostdeutsche Führungskräfte, 17 westdeutsche Führungskräfte sowie 25 ostdeutsche Gruppenleiter, zehn Teamführer und 72 Werker interviewt wurden, war die Rede von „langweiligen Monologen“ der Funktionäre und Leiter, die von den



Mitarbeitern „ohne große Beteiligung abgesessen wurden“. Vorschläge der Mitarbeiter, meist zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, wurden zwar unter dem Protokollpunkt „Hinweise, Vorschläge, Kritik“ ordnungsgemäß aufgenommen, seien jedoch zumeist „auf dem Weg nach oben versackt“ oder „als Bumerang auf dem Tisch des Meisters gelandet“, der ohnehin habe wenig bewirken können.

Bei der konkreten Arbeitstätigkeit beschränkte sich der Entscheidungsspielraum im wesentlichen auf die Arbeitseinteilung: Sie wurde zwar offiziell vom Meister bestimmt, oft aber vom Kollektiv in Absprache mit den „vor Ort“ Ton angehenden Kollektivleitern in Eigenregie abgeändert, was zu sehr unterschiedlichen Konstellationen führte: Während sich manche Kollektive strikt an die vom Meister vorgegebene Zuordnung der jeweiligen Arbeitstätigkeiten zu den entsprechenden Mitarbeitern hielten, regelten andere die Arbeitsdurchführung selbständig.

Der Tätigkeitsspielraum im Arbeitskollektiv orientierte sich an den klassischen Prinzipien des Taylorismus bzw. des Bürokratismus: Jeder Mitarbeiter hatte ein eng umrissenes Arbeitsfeld mit genau definierten Zuständigkeiten; eine routinemäßige Rotation der Tätigkeiten über das ganze Kollektiv war selten anzutreffen, zumeist herrschte Spezialisierung vor. Bei allen Arbeitstätigkeiten wurde jedoch gegenseitige Hilfe und Unterstützung von den Kollegen erwartet.

Die Integration vor- und nachgelagerter Tätigkeiten war nur in Ausnahmefällen vorgesehen. In der Produktion beschränkte sich die Arbeit in der Regel - trotz des hohen Qualifikationsniveaus der Arbeiter - auf die unmittelbare, im Vergleich zum Westen in etwas längeren Arbeitstakten ausgeführten Handgriffen, ohne daß instandhaltende, logistische oder qualitätssichernde Funktionen integriert wurden (vgl. Mickler & Walker, 1992; Voskamp & Witte, 1991). Lediglich durch die vielfältigen Aktivitäten im Hinblick auf Werkzeug- und Vorrichtungsbeschaffung bzw. den Eigenbau von Vorrichtungen wurden auch indirekte Funktionen teilweise vom Arbeitskollektiv ausgeführt. Außerdem erzwangen die häufigen Störungen des Materialflusses und die Ausfälle der veralteten Technik eine recht hohe Flexibilität der Mitarbeiter.

Eine 1990 durchgeführte Vergleichsstudie zur beruflichen Sozialisation west- und ostdeutscher Arbeitnehmer (Hackel, Zilske, Witte & Raum, 1992), in der insgesamt 100 Arbeitnehmer vergleichbarer industrieller Berufsgruppen aus Ost- und Westdeutschland mittels des Tätigkeitsbewertungssystems (TBS-S) von Hacker, Iwanova und Richter (1983) und des Fragebogens zur Erfassung des Tätigkeitsstils untersucht wurden, vermag diese Einschätzung auch empirisch zu stützen: Während die Arbeitstätigkeit selbst in der Stichprobe „Ost“ in fast allen Dimensionen des TBS-S signifikant schlechter eingeschätzt wurde als in der Stichprobe „West“, wies der Tätigkeitsstil der ostdeutschen Probanden

auf drei Dimensionen (Sinnbezug der Tätigkeitsregulation, Such- und Ausführungsorientierung) höhere Werte auf. Die Autoren interpretierten den durchschnittlichen ostdeutschen Tätigkeitsstil als „komplex und flexibel“, und führten dies auf die schlechteren Arbeitsbedingungen und dadurch bedingte, höhere Anforderungen zurück (ebd., S. 19). In der Regel nützten unseren Interviews zur Folge jedoch nur wenige ostdeutsche Mitarbeiter die Chance zu einer konsequenten Erweiterung ihres Handlungsspielraumes, da diesbezüglicher „Aktivismus“ im Kollegenkreis eher negativ sanktioniert wurde.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Kollektiv und dem Vorgesetzten, in Produktionsbereichen also dem Meister, war durch einen Mechanismus gekennzeichnet, der vielfach als *Planerfüllungspakt* bezeichnet wird (z.B. Mickler & Walker, 1992; Rottenburg, 1991; Voskamp & Witte, 1991): Um die Planerfüllung trotz ungenügender Leistungsanreize und unzureichender, negativer Sanktionsmöglichkeiten sicherzustellen, mußten den Beschäftigten Zugeständnisse gemacht werden. Es bildete sich ein informeller Interessenkompromiß heraus, der auf der „passiven Stärke der Arbeiter“ beruhte: Die Beschäftigten sicherten die Planerfüllung zu, der Meister kam ihnen dafür bei Lohn- und Leistungsfragen entgegen. Die praktischen Möglichkeiten zur Durchsetzung der Vorgesetzteninteressen waren durch dieses „gentleman's agreement“ deutlich eingeschränkt, was dazu führte, daß die Machtverhältnisse ständig neu austariert und ausgehandelt werden mußten. „Die Kollektive hatten die Macht“ war eine von Meistern in unserer eigenen Studie vielfach verwendete Beschreibung der Verhältnisse. Unabhängig davon, wessen Interessen stärker zum Tragen kamen, führte das Einflußpotential der Mitarbeiter zu einer allmählichen Entkopplung von Leistung und Belohnung.

Das Arbeitskollektiv hatte somit trotz seines eigentlich geringen Entscheidungs- und Handlungsspielraums einen erheblichen Einfluß auf die unmittelbare Gestaltung der Arbeitstätigkeit, was bei oberflächlichen Betrachtungen der Einflußmöglichkeiten oft übersehen wird.

Die sozialen Beziehungen im Arbeitskollektiv galten als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Zufriedenheit mit der gesamten Arbeitssituation. In Befragungen vor und nach der Wende beurteilte die überwiegende Mehrheit die Zusammenarbeit in den Kollektiven als äußerst positiv (vgl. Ladensack, 1990).

Bei unseren Interviews waren in diesem Zusammenhang immer wieder Begriffe wie „Solidarität“, „Unterstützung“, „Kollegialität“ und „zwischenmenschliche Wärme“ zu hören, wobei betont wurde, daß die „Kollektivität“ nicht am Werkstor endete, sondern bis in den privaten und persönlichen Bereich hereinspielte. Gelegentlich übernahm das Kollektiv sogar die Rolle einer Ersatzfamilie (vgl. Schmeling, 1991). Man habe viel freie Zeit bei vom Betrieb veranstalteten oder selbst organisierten Sportveranstaltungen, Brigadefeiern, Ausflügen und sogar

gemeinsamen Urlauben mit den Arbeitskollegen verbracht. „Wie bei den Japanern“ sei die ganze Familie in das Kollektiv einbezogen gewesen. Das Gemeinschaftsgefühl war zudem kaum durch Konkurrenzdenken, ökonomische Zweckrationalität und Karrierewettstreit gefährdet (vgl. auch Adler, 1991, S. 169).

In die gleiche Richtung weisen auch die Ergebnisse einer persönlichkeitspsychologischen Vergleichsstudie (Becker, Hänsgen & Lindinger, 1991), in der auf verschiedenen Persönlichkeitsfragebögen eine tendenziell höhere Soziabilität der Ostdeutschen festgestellt wurde. Ostdeutsche gaben signifikant öfter als westdeutsche Befragte an, Arbeit im Kollektiv einer Arbeit, bei der man auf sich allein gestellt ist, vorzuziehen, und ein gutes Arbeitskollektiv zu brauchen, um sich bei der Arbeit wohl fühlen zu können. Zudem stimmten Ostdeutsche signifikant häufiger als westdeutsche Arbeitnehmer der Aussage zu, daß es ihnen Freude macht anderen zu helfen bzw. sie andere um sich herum brauchen, um sich wohl zu fühlen.

Obwohl die Bewertung der Solidarität im Zeichen der nach der Wende aufgebrochenen Konflikte und der sich entwickelnden „Ellbogenmentalität“ einige Blessuren davon getragen hat, kann man zusammenfassend also davon ausgehen, daß die soziale Komponente im Arbeitskollektiv eine dominante Rolle einnahm, und die Kollektivität im Gegensatz zu vielen anderen Schlagworten des demokratischen Zentralismus nicht nur eine „ideologische Worthülse“ darstellte. Der Erhaltung der sozialen Harmonie im Kollektiv kam vielerorts eine große Bedeutung zu, die die produktive Funktion des Kollektivs immer mehr in den Hintergrund drängte.

### **3 Vergleich von Kollektiv und Gruppenarbeit**

Im letzten Abschnitt haben wir zu zeigen versucht, daß es in der Tat spezifische „Gruppenerfahrungen“ in der ehemaligen DDR gab, und von daher bei der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten im Rahmen von Lean-Management-Ansätzen keineswegs Neuland betreten wird. Um die Chancen und Risiken der Einführung von Gruppenarbeit in den neuen Bundesländern abschätzen und daraus resultierende Gestaltungshinweise entnehmen zu können, erscheint deshalb auf der Basis der bisherigen Überlegungen ein genauer Vergleich von „Arbeit im Kollektiv“ und „Gruppenarbeit“ in bezug auf das Begriffsverständnis, die Gruppen- und Arbeitsorganisation, die Möglichkeiten zur Einflußnahme und die psychologischen und sozialen Effekte angebracht. Dieser Vergleich wird ein wenig dadurch erschwert, daß sich eine generalisierende Betrachtung aufgrund des Fehlens eines einheitlichen „Teambegriffs“ und vor allem der Unterschiede zwischen „toyotistischen“ und „skandinavischen“ Modellen der Gruppenarbeit schwierig gestaltet (vgl. Berggren, 1991; Stürzl, 1992, S. 57ff.).

In daher idealisierter Form lassen sich die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen „Arbeit in Gruppen“ im sozialistischen Verständnis und „Gruppenarbeit“ vereinfacht wie folgt darstellen:

*Abbildung 1: Vergleich zwischen Arbeitsbrigade/Kollektiv und Gruppenarbeit*

#### **Arbeitskollektiv bzw. Brigade**

- formale Gruppe bzw. primäre Bezugsgruppe
- 5-15 Mitarbeiter
- nicht mitarbeitender Vorarbeiter zumeist mit Weisungsbefugnis
- geringer bis mittlerer Grad an Selbstorganisation
- geringer Tätigkeitsspielraum
- feste Arbeitstätigkeiten
- Spezialisierung
- wenig Entscheidungsbefugnisse
- hohes Macht- und Drohpotential
- Vorgesetzter ordnet an und kontrolliert
- geringe Verantwortung
- Fremd- und Selbstkontrolle
- enge soziale Kontakte
- gegenseitige Hilfe und Unterstützung

#### **Gruppenarbeit**

- Realgruppe
- 5-15 Mitarbeiter
- mitarbeitender Gruppensprecher ohne Weisungsbefugnis
- hoher Grad an Selbstorganisation
- großer Tätigkeitsspielraum
- Rotation
- Multi-Skilling
- viele Entscheidungsbefugnisse
- mittleres Macht- und Drohpotential
- Vorgesetzter unterstützt und berät Gruppe
- hohe Verantwortung
- Selbstkontrolle
- enge soziale Kontakte
- gegenseitige Hilfe und Unterstützung

Aus der Begriffsexplikation von „Arbeitskollektiv“ geht zunächst klar hervor, daß dieser Begriff in keinsten Weise mit dem Terminus „Gruppenarbeit“ dekungsgleich ist, auch wenn man die inflationäre Verwendung des letzteren Begriffes für - überspitzt - jegliche Form der Zusammenarbeit von mehr als zwei Menschen im Rahmen einer gemeinsamen Aufgabe berücksichtigt. Der Begriff „Arbeitskollektiv“ ist vielmehr mit dem Begriff „Gruppe“ gleichzusetzen, der ebenfalls auf allen Ebenen der Organisation verwendet wird und sich hauptsächlich an formalen Kriterien orientiert. Dies trifft mit Einschränkungen auch auf die Begriffsverwendung im Sinne der „unmittelbaren Bezugsgruppe“ zu.

Die Gruppenstruktur und Arbeitsorganisation im Kollektiv erscheinen zunächst einmal vergleichbar mit den klassischen Strukturen in den Produktionsbereichen westdeutscher Betriebe, den „Meistereien“ oder „Gruppen-Meistereien“, in denen noch keine „Gruppenarbeit“ im engeren Sinne eingeführt wurde, son-

dem bestenfalls „Arbeit in Gruppen“ praktiziert wird. In beiden Ausprägungsformen zerfällt die größere Einheit in kleinere informelle Subgruppen, die sich zumeist aus tätigkeitsbezogenen oder räumlichen Merkmalen herauskristallisieren, und in denen die Mitarbeiter eng zusammenarbeiten. Mit „Gruppenarbeit“ hatte dies freilich wenig zu tun: „Hüben wie drüben“ ist der Tätigkeitsspielraum der Gruppenmitglieder bei dieser Form der Arbeitsorganisation eng auf die Kernaufgabe begrenzt. Die Übernahme indirekter Tätigkeiten wird lediglich fallspezifisch aufgrund organisatorischer Mängel, wie z.B. zu langen Wartezeiten auf die „Instandsetzer“, vollzogen.

Im Gegensatz dazu steht ein Verständnis von Gruppenarbeit im eigentlichen Sinne, demzufolge sich die Gruppe in hohem Maße selbst organisiert, vor-, neben- und nachgelagerte Tätigkeiten übernimmt und aufgrund des Multi-Skillings der Gruppenmitglieder auch die Übernahme der Arbeitstätigkeiten rotiert.

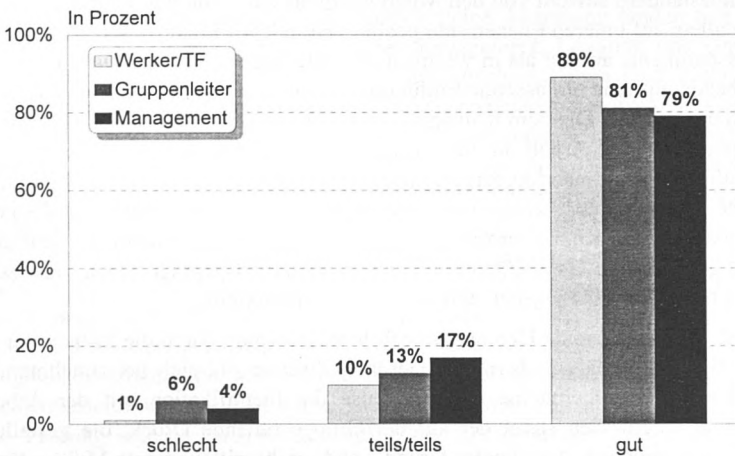
Der Grad der Einbeziehung und der Einflußnahme des Kollektivs auf Entscheidungen ist trotz des verbrämten ideologischen Überbaus als gering zu bezeichnen, was sich - und dort sogar unter Verzicht auf jegliche ideologische Bemühungen - auch für traditionelle westdeutsche Betriebe behaupten läßt. Lediglich die unmittelbare Gestaltung des Arbeitsablaufs, gegebenenfalls noch die Verteilung der Arbeitstätigkeiten auf die Gruppenmitglieder, werden zum Teil - und dann zumeist inoffiziell - in den Gruppen geregelt. Dennoch, und hier zeichnet sich ein deutlicher Unterschied zu Westdeutschland ab, hatte das Kollektiv über den „Planerfüllungspakt“ im Sinne eines „Macht- und Drohpotentials“ gute Möglichkeiten, Einfluß auf die Festsetzung der Leistungsnormen und die Kontrolle der Normerfüllung im Sinne des Kollektivs auszuüben, d.h. die Norm möglichst niedrig zu halten bzw. über fiktive Überstunden/Sonderleistungen und über vom Leistungsverhalten unabhängige Lohn- und Jahresendprämien Einfluß auf die Lohnabrechnung zu nehmen.

Dieses „Einflußpotential“ der Gruppe steht jedoch teilweise im Widerspruch zu einem Grundgedanken der Gruppenarbeit, nämlich der *verantwortungsvollen* Selbstregulation in Richtung einer kontinuierlichen Optimierung des Arbeitsablaufes und einer Verbesserung der Arbeitsorganisation, neujapanisch als „Kaizen“ bezeichnet. Mit Entscheidungsbeteiligung und Verantwortungsübernahme, wie sie einer teilautonomen Gruppe zugesprochen werden, hatte die Einflußnahme des Kollektivs auf Entscheidungen also wenig zu tun. Demzufolge muß auch die Rolle des Vorgesetzten unterschiedlich definiert werden: Während die Meister dem Kollektiv Anordnungen, um nicht zu sagen „Befehle“ erteilten (immer unter Berücksichtigung der Verpflichtungen im Rahmen des „Planerfüllungspaktes“), und die Arbeit des Kollektiv eng überwachten, gehen die Anforderungen an Meister im Rahmen von Gruppenarbeit mehr in Richtung von Unterstützung und Beratung der teilautonomen Einheiten.

Wenn sich auch, wie gezeigt, der Begriff der Gruppenarbeit im Hinblick auf die Organisationsform und den Entscheidungs- und Handlungsspielraum nicht auf das Arbeitskollektiv anwenden läßt, so kann in bezug auf die sozialen Aspekte dennoch von einer Analogie zur Gruppenarbeit gesprochen werden. Während sich in Westdeutschland die gegenseitige Unterstützung oft nur auf die gemeinsame Abwehr von Vorgesetztenwillkür beschränkt, sind gegenseitige Hilfe, Vertrauen und Unterstützung im Kollektiv angesichts der Funktion des Kollektivs als *Schutz- und Notgemeinschaft* eine Selbstverständlichkeit gewesen.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, daß sich die positiven Aspekte der Arbeit im Kollektiv auch auf die Gruppenarbeit übertragen läßt (Abbildung 2).

Abbildung 2: Beurteilung von Gruppenarbeit durch Werker/Teamführer, Gruppenleiter und das Management vor der Einführung.



89 % der befragten Werker und 81% der Gruppenleiter äußerten sich positiv hinsichtlich der geplanten Umgestaltung der Arbeitsorganisation von der klassischen Organisationsform in kleine, teilautonome Teams. Eine erhebliche Anzahl der Befragten sah dabei große Ähnlichkeit zwischen dieser Arbeitsform und den sozialistischen Arbeitsbrigaden und führte die positive Bewertung der Teamarbeit auf die guten Erfahrungen zurück, die mit der Zusammenarbeit in den Brigaden gemacht wurden: „Die Teams sind Schichtkollektive unter veränderten Vorzeichen“; „Teamarbeit ist eine feine Sache, auch früher hat einer dem anderen geholfen“ usw.

Bedenkt man, daß die effiziente Einführung von Gruppenarbeit in Westdeutschland neben den rechtlichen und technischen Problemen oft an dem Unwillen der (mangelhaft vorbereiteten) Mitarbeiter und Vorgesetzten scheitert, individuelle Interessen und Vorteile für das „höhere Wohl“ der Gruppe zu opfern, liegt hier sicherlich ein „Standortvorteil“ in den neuen Bundesländern.

Allerdings sollte man ob der Ergebnisse nicht zu optimistisch sein: Obwohl die Gruppenleiter in der Befragung eine sehr positive Bewertung des Gruppengedankens abgaben, bezeichnete doch fast die Hälfte der Befragten die Realisierbarkeit von Gruppenarbeit als problematisch, da die Mitarbeiter „noch nicht reif für die echte Teamarbeit“ seien.

#### **4 Konsequenzen für die Gestaltung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben**

Obwohl der Grundgedanke und der Ansatz der Gruppenarbeit in den neuen Bundesländern sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Führungskräften vor allem auf unteren Ebenen sehr positiv beurteilt wird und wesentlich weniger Ressentiments auslöst als in westdeutschen Betrieben, muß vor einer Euphorie in bezug auf eine umfassende Einführung von Gruppenarbeit in Ostdeutschland gewarnt werden. Die vom Kollektiv geprägte positive Erfahrung der Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeit in der Gruppe ist nicht auf Gruppenarbeit im eigentlichen Sinne übertragbar; zu unterschiedlich sind die Inhalte und die konkrete Ausgestaltung. Unter dem Leistungsprinzip können schnell „Ellbogenmentalität“ und Konkurrenzdenken einkehren, wo früher Solidarität, Vertrauen und gegenseitige Unterstützung die Zusammenarbeit geprägt haben, insbesondere bei leistungsbezogener statt „kollektiver“ Entlohnung.

Auch die zunehmende Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter an der Basis hinterläßt ambivalente Gefühle: Zwar erhöht sich bei zunehmender Verantwortungsübernahme normalerweise die Identifikation mit der Arbeit, aber gleichermaßen steigt der auf der Gruppe ruhende Druck, die gestellten Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund - und um begriffsbedingte Mißverständnisse zu vermeiden - ist es wichtig, den Mitarbeitern realistische Informationen über die Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit zu geben und sie in die konkrete Ausgestaltung der Gruppenarbeit einzubinden, um nicht eine anfänglich positive Grundeinstellung leichtfertig zu verspielen. Außerdem sollten die materiellen Anreizsysteme von vornherein so gestaltet werden, daß sich Kooperation und kollegiales Verhalten auch unter den aktuellen Rahmenbedingungen lohnen (z.B. indem nennenswerte Anteile der Entgelte und Anerkennungen für kollektive Leistungen gezahlt werden).

Noch gravierender wirkt sich freilich die Tatsache aus, daß die Einführung von Gruppenarbeit vorrangig von den Ebenen vorgenommen werden soll, die gerade

durch die Übernahme der westdeutschen Leitungshierarchie eine finanzielle und insbesondere statusbezogene Aufwertung gegenüber der einstmals so mächtigen Arbeiterklasse erfahren haben. Die Meister, denen zudem von vielen Mitarbeitern unterstellt wird, ihre Funktion mehr dem Parteibuch denn der fachlichen Kompetenz zu verdanken, sollen die gerade errungenen „Insignien der Macht“ wieder an die Mitarbeiter abgeben, damit diese künftig in selbstregulierenden und teilautonomen Gruppen „den Takt bestimmen“. Lean Management erfordert sozusagen zwangsweise eine erneute „Ent-Machtung“ der Meisterebene; zumindest soweit man einem „europäischen“ Modell der Gruppenarbeit folgt. Ohne umfassende Überzeugungsarbeit droht hier also die Gefahr, daß partizipative Formen der Arbeitsorganisation gerade von den Führungsebenen blockiert werden, die entscheidenden Einfluß auf den Erfolg der Umsetzung haben.

Eine weitere Gefahr für den Erfolg der Gruppenarbeit droht aufgrund des bereits angesprochenen Mißtrauens der Mitarbeiter bezüglich der politischen Vergangenheit der Meister. Die Erfahrung zeigt, daß ehemalige Meister, die schon in den Kollektiven der DDR-Betriebe keine Akzeptanz fanden (sei es, weil sie sich durch besonderes politisches Engagement, Loyalität und Unterwürfigkeit gegenüber den Parteiorganen ausgezeichnet haben oder aufgrund mangelnder fachlicher Kenntnisse), nicht für die sozial sensible Rolle als Coach bei Gruppenarbeit eingesetzt werden sollten; unbenommen, ob die Vorwürfe berechtigt sind oder nicht. Meister dagegen, denen auch in den sozialistischen Arbeitskollektiven mit Respekt und Achtung begegnet wurde und deren Autorität angesichts geringer Sanktionspotentiale auf persönlicher Integrität und selbsterworbenem fachlichen Know-how gründet, dürften sich ohne größere Probleme in die ihnen zugedachte, partnerschaftliche Meisterrolle einfinden. Um Konfliktpotentialen vorzubeugen, sollten sich die betroffenen Mitarbeiter daher zu Personalentscheiden äußern können. Beispielsweise könnte ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden, begründungspflichtige Bedenken gegen Personalentscheide anzumelden, wobei sich das Unternehmen zu einer eingehenden Prüfung solcher Einsprüche verpflichtet. Ein derartiges Einspruchsrecht wird um so wichtiger, je mehr der Meister in Richtung eines toyotistischen „supervisors“ mit umfassenden Kompetenzen und starker Machtbasis gegenüber den Mitarbeitern positioniert wird.

Aufgrund der Bedeutsamkeit der sozialen Beziehungen in Gruppen und der Wichtigkeit gegenseitiger Akzeptanz der Gruppenmitglieder sollte dieses Recht im übrigen auch für die Auswahl der anderen Mitglieder der Teams selbst gelten.

Zusammenfassend - und das zeigen auch die ersten Erfahrungen mit der Einführung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben - wird sich bei Beachtung der erwähnten Grundregeln der Einführungsprozeß von Gruppenarbeit in der



Regel als weniger problematisch erweisen als in den westdeutschen Bundesländern. Um so wichtiger erscheint es, den „Vertrauensvorschuß“ beim Thema Gruppenarbeit nicht leichtfertig durch einseitig rationalisierungsorientierte „Hau-Ruck-Experimente“ zu verschenken, wie es beim Neuaufbau der ostdeutschen Wirtschaft infolge der weit verbreiteten Kolonisationsmentalität leider nur allzu häufig geschehen ist.

Unsere kurze Analyse dürfte auch exemplarisch aufgezeigt haben, daß man in den neuen Bundesländern beim „Wiederaufbau“ nicht grundsätzlich von vorne anfangen muß, sondern daß in der Regel auf sehr unterschiedlichen Gebieten spezifische Vorerfahrungen vorliegen, die zum Teil sogar einen ostdeutschen „Wettbewerbsvorteil“ konstituieren. Die zukünftige Effizienz der Betriebe hängt gerade davon ab, inwieweit es gelingt, die vorhandenen positiven Elemente in die neuen Strukturen zu integrieren. Im übrigen ist die Funktionsfähigkeit leaner Fabriken auch von der Motivation der Mitarbeiter abhängig, und die wird nicht gerade dadurch gesteigert, daß die bisherigen Erfahrungen der ostdeutschen Organisationsmitglieder als „bedeutungslos“ und „unbrauchbar“ abgestempelt und westdeutsche Konzepte und Methoden einfach unverändert übernommen werden.

## 5 Literatur

- Adler, F. (1991). Ansätze zur Rekonstruktion der Sozialstruktur des DDR-Realsozialismus. Berliner Journal für Soziologie, 2, S. 157-175.
- Becker, P., Hänsgen, K.-D. & Lindinger, E. (1991). Ostdeutsche und Westdeutsche im Spiegel dreier Fragebogentests. Trierer Psychologische Berichte, 18, (3).
- Belwe, K. (1990). Arbeitskultur und Arbeitskollektiv. Wohlfühlen im Kollektiv und Produktivitätssteigerung im Widerspruch. In Wehling, H.-G. (Hrsg.), Politische Kultur in der DDR. Stuttgart: Kohlhammer.
- Berggren, C. (1991). Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin: Springer.
- Bösenberg, D. & Metzen, H. (1993). Lean Management (3. Auflage). Landsberg: Moderne Industrie.
- Bungard, W. (1992). Westdeutsches Management in ostdeutschen Betrieben. Diskussion arbeits- und organisationspsychologischer Aspekte anhand einer Fallstudie. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2, S. 1-18.
- Bungard, W. (1993). Westdeutsches Management in ostdeutschen Betrieben. Diskussion arbeits- und organisationspsychologischer Aspekte anhand einer Feldstudie. In A. Gebert & U. Winterfeld (Hrsg.), Arbeits- und Betriebspsychologie vor Ort. Bericht über die 34. Fachtagung der Sektion ABO-Psychologie im BDP (S. 650-664). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Bungard, W. & Hofmann, K. (1994). Die Kolonisation ostdeutscher Betriebe (In Vorbereitung).
- Friedrich, G., Richter, H., Stein, H. & Wittisch, G. (1987). Leitung der sozialistischen Wirtschaft. Lehrbuch. Berlin (DDR): o.V.
- Hackel, S., Zilske, G., Witte, E.H. & Raum, H. (1992). Eine empirische Studie zur beruflichen Sozialisation von ost- und westdeutschen Arbeitnehmern. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Hacker, W., Iwanova, A. & Richter, P. (1983). Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Berlin (DDR): Psychodiagnostisches Zentrum der Humboldt Universität.
- Hofmann, K. (1993). Kulturmanagement in ost-westdeutschen Betrieben, Möglichkeiten und Grenzen. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 1.
- Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung untersucht vor der Wende in der DDR. In D. von Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber & R. Wunderer (Hrsg.), Personal-

- wirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben (S. 85-95). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mickler, O. & Walker, B. (1992). Modernisierung der ostdeutschen Automobilindustrie, Chancen und Risiken für die Beschäftigten. SOFI-Mitteilungen, 1, S. 50-59.
- Rottenburg, R. (1991). Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen. Zeitschrift für Soziologie, 4, S. 305-322.
- Schmeling, D. (1991). DDR-Betriebe: Betriebe mit spezifischer Unternehmenskultur. In G. Assmann, K. Backhaus & J. Hilker (Hrsg.), Deutsch-deutsche Unternehmen: Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem (S. 65-78). Stuttgart: Poeschel.
- Schormair, T. G. (1985). Mitwirkung im zentralistischen Sozialismus. Erlangen: Verlag Deutsche Gesellschaft für zeitgeschichtliche Fragen.
- Stürzl, W. (1992). Lean Production in der Praxis. Spitzenleistung durch Gruppenarbeit. Paderborn: Junfermann.
- Voskamp, U. & Witte, V. (1991). Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen, zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. SOFI-Mitteilungen, S. 12-30.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1991). Die Zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt: Campus.

**Rainhart Lang**

**Wertorientierungen und Organisationsverständnis  
ostdeutscher Führungskräfte im Wandel**

### **Zusammenfassung**

Im Beitrag werden ausgewählte empirische Befunde von 1988 bis 1992 zu Wertorientierungen und zum Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte vor dem Hintergrund eines sozialisationstheoretischen Interpretationsrahmens analysiert. Es wird eine weitgehende Stabilität in Wertorientierungen und im Organisationsverständnis festgestellt, wobei neben aufgabenbezogenen Wertorientierungen vor allem sozialkooperative Werte einen hohen Stellenwert haben und ein tayloristisches Organisationsverständnis einerseits sowie ein individualistisch-pragmatisches Verständnis andererseits die dominierenden Organisationsauffassungen sind. Als wesentliche Konsequenz aus diesen Ergebnissen wird ein eher langwieriger und problematischer Übergang zu kooperativer Führung in ostdeutschen Unternehmen erwartet, zumal auch Personalentwicklungsmaßnahmen gegenwärtig kaum wertorientiert ausgerichtet sind.

## Abstract

The article deals with changes in individual value-orientations and organizational attitudes and beliefs of East German Managers. Referring to the results of three empirical studies between 1988 and 1992, it turns out that the dominant single value patterns remain more or less similar and stable. Only the importance of job security showed a significant growth. The oriented values have the same importance as in the past. Organizational attitudes and beliefs are dominated by two at least partly contradictory factors: firstly an orientation toward detailed instructions, regulations and information control („Taylorism“) and secondly an orientation towards freedom of decision-making and acting, avoiding hierarchical structures („Individual Pragmatism“). They are seen as a result from the past, as socialized and cultured patterns of the planning economy in the former GDR.

As a consequence it was pointed out, that the way to cooperative leadership in East German enterprises could be much longer than expected, also due to the lack of value-oriented management development.

**Inhalt**

- 1 Problemstellung
- 2 Interpretationsrahmen
- 3 Empirische Befunde
  - 3.1 Kurzcharakteristik der einbezogenen Untersuchungen
  - 3.2 Methodische Probleme des Vergleichs
  - 3.3 Ergebnisse
    - 3.3.1 Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte
    - 3.3.2 Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte
    - 3.3.3 Konsequenzen für das Führungsverhalten
- 4 Ausblick
- 5 Literatur

## 1 Problemstellung

Der Transformationsprozeß in Ostdeutschland wird in seinem Verlauf außer durch strukturelle Faktoren wesentlich durch das Verhalten der Führungskräfte bestimmt. Dabei kommt den Ostdeutschen eine besondere Rolle zu, da sie nach wie vor den überwiegenden Anteil der dort tätigen Manager ausmachen, und die zugleich bereits vor der „Wende“ Führungsfunktionen inne hatten (Friedrich, 1990, S.113; Lang, 1993, S. 4). Nach der Untersuchung von Friedrich waren 88 % der befragten 710 ostdeutschen Führungskräfte bereits vor der Wende in ihrer jetzigen Position. Bei der Sokult-Untersuchung 1992 hatte sich zwar die Positionsveränderung der Befragten deutlich verringert; trotzdem hatten nach Lang ca. 90 % bereits zuvor Führungsfunktionen inne. Inzwischen existieren eine Vielzahl von vergleichenden Ost-West-Studien oder Einschätzungen von ostdeutschen Führungskräften, in denen versucht wird, Unterschiede in den führungsrelevanten Fähigkeiten (u.a. Friedrich, 1990; Staudt & Böhm, 1990; Myritz, 1992 und 1992; Icks, 1992; Stratemann, 1992), im Führungs- und Selbstverständnis (Wuppertaler Kreis, 1992; Seifert & Heyse, 1992, in Heyse & Erpenbeck 1992, S. 69-114) oder im Führungsverhalten bzw. in den Führungsstilen (z.B. Wunderer, 1990; Alt et al., 1991; Denisow & Stieler, 1992) herauszustellen. Demgegenüber erscheinen Untersuchungen zu den Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte unterrepräsentiert. (Die Untersuchung von Seifert und Heyse 1992 bezieht sich zwar explizit auf Wertorientierungen. Tatsächlich werden jedoch neben Selbst- und Fremdbildern von Ost- und Westmanagern über die Frage nach Anforderungen an den idealen Manager vor allem Aussagen über das Rollenverständnis der Führungskräfte erhoben). Entweder werden ostdeutsche Führungskräfte nur als eine Untergruppe in komplexeren Untersuchungen zu allgemeinen Werten analysiert (Marcharzina et al., 1993) oder ausschließlich im Quervergleich mit anderen osteuropäischen Führungskräften betrachtet (Hentze & Lindert, 1992).

Aufgrund der ausgeprägten Bedeutung der „Zentralität“ der Arbeit bei Ostdeutschen (Kasek, 1990 und 1992; Datenreport, 1992 S. 556, bei dem 57 % der Ostdeutschen und nur 36 % der Westdeutschen die Arbeit als Lebensbereich für „sehr wichtig“ halten. Wilpert 1993, S. 97f. berichtet über ähnliche Resultate aus seinen Untersuchungen) haben jedoch vor allem individuelle arbeitsbezogene Wertorientierungen und die mit ihnen in Verbindung stehenden subjektiven Organisationstheorien, d.h. Wahrnehmung und Verständnis von Organisationen, Menschenbilder, Führungsauffassungen u.ä., eine große Bedeutung für eine längerfristige Prognose von Veränderungen im Führungsverhalten und in den Führungsstilen.

Nach einer Einordnung in generelle Tendenzen der Werteentwicklung in Ostdeutschland und nach einem Vergleich mit arbeitsbezogenen Werten und kultu-



rellen Grundmustern osteuropäischer Staaten sollen daher besonders drei Untersuchungen zu Wertorientierungen und zum Organisationsverständnis von Führungskräften in Ostdeutschland näher betrachtet werden: die Untersuchung von Markowski (1989), die im Rahmen der internationalen Vergleichsstudie von Hentze und Lindert (1991 bzw. 1992) durchgeführte Untersuchung Sokult90 (Alt et al., 1991) sowie die gegenwärtig laufende Untersuchung Sokult92 (Lang, 1993).

Im Ergebnis einer Analyse der wesentlichen Resultate der drei Untersuchungen im Hinblick auf Wertorientierungen und Organisationsverständnis von Führungskräften soll versucht werden, auf mögliche Konsequenzen für Veränderungen im Führungsverhalten sowie für die Ausrichtung von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung hinzuweisen.

## **2 Interpretationsrahmen**

Die Interpretation der empirischen Befunde erfolgt vor dem Hintergrund der Nutzung von sozialisationstheoretischen Erkenntnissen einerseits und der Interpretation des sich vollziehenden Wandlungsprozesses als Prozeß des Wertewandels (Heyse & Erpenbeck, 1992; Heidenreich, 1991) andererseits. Dieser Interpretationsrahmen soll hier kurz skizziert werden.

In Anlehnung an Gebert und von Rosenstiel (1992) soll unter Sozialisation der Prozeß verstanden werden, in dem ein Mensch in seiner sozialen Umwelt (Gesellschaft, Organisation oder Gruppe) lernt, vorwiegend solche Verhaltensweisen zu zeigen, sowie Einstellungen, Werte und Bedürfnisse usw. zu übernehmen, die den in dieser Umwelt anerkannten Werten und Normen entsprechen bzw. solche Verhaltensweisen, Einstellungen usw. abzubauen, die damit in Widerspruch stehen. In der Literatur zur Sozialisation wird dabei zunehmend die aktive Rolle des Individuums in der Interaktion mit der Umwelt betont (z.B. Wiswede, 1991, S. 138f.). Die Sozialisation erfolgt über die Phasen primärer, sekundärer und tertiärer Sozialisation. Sozialisationsinstanz in der primären Sozialisation ist vor allem die Familie, während als sekundäre Instanzen Schulen, Gruppen Gleichaltriger oder Massenmedien Einfluß nehmen. Die tertiäre oder berufliche und innerorganisatorische Sozialisation erfolgt dann durch das Erlernen eines Berufes, durch ein Studium sowie durch die Tätigkeit in verschiedenen Organisationen während des Arbeitslebens.

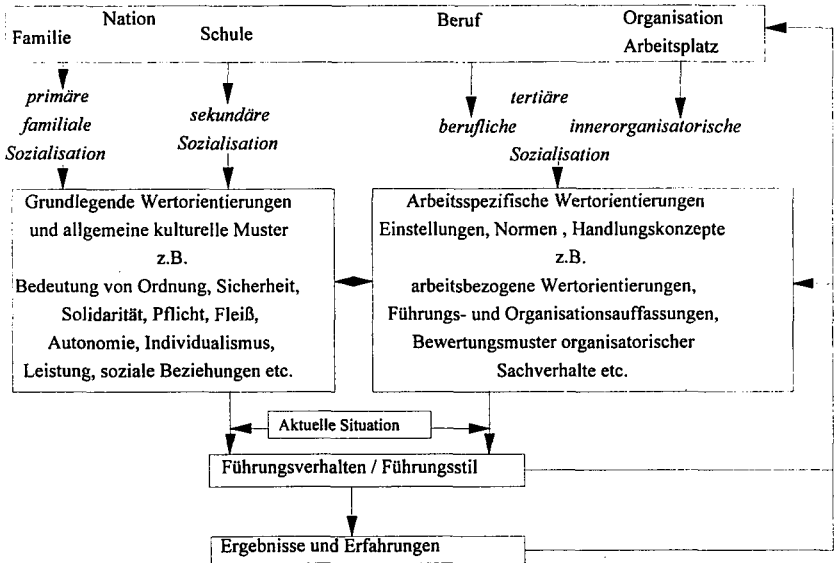
Von besonderer Bedeutung im Sozialisationsprozeß ist dabei die Aneignung von Werten, die als allgemeine „Standards selektiver Orientierung“ die Leitlinien für zweckgerichtetes menschliches Handeln bilden (Hillmann, 1989, S. 51f. Wiswede, 1991, S. 226f.). Als „Auffassung vom Wünschenswerten“, die die Auswahl möglicher Verhaltensweisen, Handlungsalternativen und -ziele beeinflusst und für den einzelnen oder für eine Gruppe charakteristische Merk-

male aufweist (Kluckhohn, 1965, S. 395), ist sie stets kulturgebunden und kulturspezifisch (Hillmann, 1989, S. 54; Hofstede, 1991, S. 10-12). Dabei kann in gesellschaftliche Werte, d.h. für eine Gesellschaft oder Kultur typische Wertemuster, in Wertesysteme verschiedener Gruppen und in individuelle Wertorientierungen oder Werthaltungen als angeeignete gesellschaftliche, organisationale oder Gruppen-Werte unterschieden werden.

Der Sozialisationsprozeß ist in diesem Verständnis als Prozeß der Aneignung von Werten zu sehen. Dieser verläuft in Abhängigkeit vom Umfeld, z.B. der Art, Vielfalt und Präferenzordnung der gesellschaftlichen Werte in einer Kultur oder Epoche, und vom jeweiligen Individuum differenziert. Er kann zur Internalisierung, d.h. zur Verinnerlichung, oder nur oberflächlichen Übernahme der gesellschaftlichen Werte führen kann (z.B. Hillmann, 1989, S. 147-151).

Die Aneignung von grundlegenden Werten als relativ stabile Verhaltenspositionen erfolgt dabei vorwiegend in der Familie und beim Übergang zum Beruf. In der tertiären Sozialisation bildet sich auf der Grundlage der erworbenen allgemeinen Wertemuster eine differenzierte Präferenzenordnung sowohl individueller, arbeitsbezogener Wertorientierungen als auch von Grundmustern der Wahrnehmung und Bewertung von organisationsbezogenen Tatbeständen heraus, wobei die letztgenannte Gruppe ihrerseits selbst von den grundlegenden und den arbeitsbezogenen individuellen Wertorientierungen beeinflusst wird. Gemeinsam bilden beide Gruppen die habitualisierte Grundlage für das Verhalten. Die jeweilige aktuelle Handlungssituation setzt dabei den Rahmen und beeinflusst die Wahl von Verhaltensmustern auf der Basis einer situationsbezogenen Aktualisierung der habituellen Wertorientierungen und Einstellungen. Die Handlungsergebnisse und Erfahrungen wirken ihrerseits auf die Sozialisationsumwelt in der Organisation zurück und reproduzieren oder modifizieren das Organisationsverständnis oder die Präferenzenordnung bei den Wertorientierungen. Abbildung 1 zeigt den hier grob skizzierten Interpretationsrahmen.

*Abbildung 1: Wertorientierungen und Organisationsverständnis als Ergebnis von Sozialisationsprozessen. Ein Interpretationsrahmen.*



Ein charakteristisches Bild ergibt sich aus der Tatsache, daß ostdeutsche Führungskräfte überwiegend in der DDR aufgewachsen und beruflich sozialisiert wurden. Eine Ausnahme bildet hier nur die ältere Generation, die jedoch gegenwärtig in vielen Fällen nicht mehr in Führungspositionen ist.

Die lange Betriebszugehörigkeit zu jeweils einem Betrieb, eine geringe Zahl von Betriebswechseln und ein überwiegend funktionaler Aufstieg im Rahmen der mit wachsender Größe zunehmend bürokratischer werdenden DDR-Betriebe und Kombinate sprechen für eine starke Dominanz der innerorganisatorischen Sozialisation (Alt et al., 1991; Lang, 1992; Lang & Wald, 1992), die sich unter dem Einfluß der spezifischen Unternehmens- oder Betriebskulturen in der DDR wesentlich auf das Organisationsverständnis der Führungskräfte ausgewirkt haben dürfte. (Ansätze für eine empirische Charakteristik der Unternehmenskulturen in der DDR finden sich u.a. bei Ebeling 1991, Hilker 1991, Lang und Wald 1992 sowie Weiß und Wiest 1991).

Im Hinblick auf die arbeitsbezogenen individuellen Wertorientierungen der Führungskräfte, aber auch bezüglich des Organisationsverständnisses von Führungskräften sind entsprechend dem theoretischen Interpretationsrahmen auch

die nationalkulturellen Besonderheiten der DDR und Ostdeutschlands, die sie beeinflussenden geistigen Strömungen und die alltäglichen Lebenswelten wie Familie, Schule oder - wie bereits angesprochen - Betrieb von Bedeutung. Klischees, Vereinfachungen und Reduzierungen der Besonderheiten ostspezifischer Werte- und Einstellungsmuster auf artifizielle, indoktrinierte Werte (z.B. Voskamp & Wittke, 1991, S. 25; Weiß & Wiest, 1991, S. 325) sind in diesem Zusammenhang nur wenig geeignet und verstellen überdies den Blick auf die mit einem grundlegenden Wertewandel verbundenen Probleme (So weisen z.B. Metzler et al. in Heyse & Erpenbeck, 1992, S. 124 zu Recht darauf hin, daß neben den Einflüssen aus der Alltagswelt auch die ideellen Einwirkungen auf das Wertebewußtsein nicht auf die oft ausschließlich bemühte marxistisch-leninistische Propaganda, Erziehung und Bildung reduziert werden können. Als weitere Einflüsse nennen sie Religion - christlich-humanistisches Menschenbild - national-ethische Traditionen, Tendenzen zum „demokratischen Sozialismus“, massenmedial vermittelte Werte der BRD (pluralistisch-bürgerliche Orientierung).

Da eine umfassende Darstellung und Analyse im o.g. Sinne den Rahmen des Beitrags sprengen würde, sollen im folgenden nur einige wesentliche Untersuchungsergebnisse zu den grundlegenden Werten und Wertorientierungen von Führungskräften vor und nach der Wende zusammengefaßt werden.

Folgende Spezifika und Tendenzen lassen sich herausheben (vgl. u.a. Kasek, 1990 und 1992, Gensicke, 1992 und Poldrack, 1993):

1. die bereits erwähnte Arbeitszentrierung der DDR-Gesellschaft, die den Bereich der Arbeit zu einem wichtigen Ort der Identitätsfindung werden ließ und damit auch allen arbeitszentrierten Werten im Sozialisationsverlauf einen hohen Einfluß zuweist;
2. die hohe Bedeutung tradierter sozialer Werte (Freundschaft, Gerechtigkeit, Gemeinschaftsleben, solidarisches Verhalten) und eines Engagements für Gesellschaft, Betrieb etc.;
3. eine starke Säkularisierung der Gesellschaft und damit des Wertesystems. (Dabei lief der Säkularisierungsprozeß in der DDR durch die politisch intendierte Trennung von Kirche und Staat unter anderen Rahmenbedingungen und wesentlich radikaler als in der BRD ab).
4. eine zunehmende sozial- und generationsspezifische Differenzierung von Wertorientierungen und Lebensstilen in den 80er Jahren mit einer zunehmenden Entpolitisierung und einer Erosion sozialistischer Leitbilder sowie einer Verstärkung materialistischer und hedonistischer Werte bei abnehmender Bedeutung von Pflicht- und Akzeptanzwerten;
5. eine Fortsetzung der wesentlichen Tendenzen der Wertveränderungen nach dem Umbruch bei gleichzeitiger Stärkung konservativer (Recht, Ordnung,

Sicherheit, Sparsamkeit) und sozialer Werte (Gerechtigkeit, Hilfsbereitschaft).

Insgesamt konstatieren sowohl Marcharzina et al. (1993), die mit der Methodik von Inglehart (1989) die Materialismus- und Postmaterialismus-Neigung der Ostdeutschen untersucht haben, als auch Gensicke (1992), der den Ansatz von Klages (1984, 1987, 1992) für seine Analyse genutzt hat, eine „verblüffende Ähnlichkeit“ (Gensicke, 1992, S. 690) beim Vergleich von Wertetypen zwischen Ost- und Westdeutschland. Ähnlich äußert sich Klages (in von Rosenstiel et al., 1993, S. 9). Die ermittelten Unterschiede betreffen eine etwas stärkere Materialismus-Neigung der Ostdeutschen und einen größeren Anteil von Wertkonservativen (25 % gegenüber 20 %). Außerdem stellt Gensicke fest, daß insbesondere in Ostdeutschland der Anteil der Mischtypen mit 48 % deutlich größer ist als in Westdeutschland (1992, S. 692). Diese Mischtypen verkörpern eine Synthese aus materieller Orientierung und Selbstentfaltungswerten bzw. sozialem Engagement.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse sollen nun die empirischen Untersuchungen zu arbeitsbezogenen individuellen Wertorientierungen und zum Organisationsverständnis von Führungskräften näher betrachtet werden.

### **3 Empirische Befunde**

#### **3.1 Kurzcharakteristik der einbezogenen Untersuchungen**

##### **3.1.1 Markowski (1989)**

Markowski befragte 1987/88 im Rahmen einer Untersuchung zur Motivation von Leitern aus der DDR und Polen 221 DDR-Leiter mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens zu Wertorientierungen, Zufriedenheit, motivierenden und demotivierenden Faktoren, sach- und aufgabenbezogenen Verhaltensweisen sowie zu ausgewählten Einstellungen, Erwartungen und Befürchtungen. Die Erhebung wurde in Form von Umfragen im Rahmen der Weiterbildung durchgeführt.

Das Instrument zur Erfassung arbeitsbezogener Werte umfaßte 16 Wertorientierungen wie interessante Arbeitstätigkeit, Anerkennung von Arbeit und Leistung, gute Kollektiv- und Mitarbeiterbeziehungen.

Sie wurde mit einer 5er-Skala - persönlich sehr große Bedeutung (1)...persönlich keine Bedeutung (5) - abgefragt. Auch bei den relevanten Einstellungsindikatoren wurden in den meisten Fällen 5er-Skalen verwendet.

Die einbezogenen Leiter gehörten überwiegend der mittleren Hierarchieebene an (ca. 69 %) und kamen aus nahezu allen Tätigkeitsbereichen der Industriebetriebe des Maschinenbaus, der Elektrotechnik und der Leichtindustrie.

### 3.1.2 Sokult90 (Alt et al., 1991; Lang, 1992)

Die Sokult90-Untersuchung wurde im Rahmen eines Projekts der TU Braunschweig mit Partnern in Osteuropa durchgeführt. Der Untersuchung lag ein kulturvergleichender Management-Ansatz zugrunde (Hentze, 1991; Hentze & Lindert, 1992). Mit dem sprachlich an die DDR-Verhältnisse angepassten Standard-Fragebogen wurden im Februar/März 1990 in Seminaren sowie im Mai 1990 in Form einer Umfrage insgesamt 291 Leiter zu Wertorientierungen, Zufriedenheit, Führungsstilen, Organisationsstrukturen und impliziten Managementtheorien sowie zu basalen kulturellen Orientierungen befragt.

Das Instrument zur Erfassung der Wertorientierungen bestand in Anlehnung an Hofstede (1980, 1983, 1991) aus zwei ökologischen Faktoren mit insgesamt 14 Items (Hentze & Lindert, 1992, S. 211-212), wovon 13 bei der Sokult90-Untersuchung eingesetzt wurden.

*Tabelle 1: Batterie der arbeitsbezogenen individuellen Werteorientierungen in den Sokult-Untersuchungen. Denken Sie jetzt bitte an eine für Sie ideale Tätigkeit. Wie wichtig würde für Sie sein, ...*

1. genügend Zeit für Ihr persönliches und familiäres Leben zu haben?
2. eine herausfordernde Aufgabe zu haben, die Ihnen einen persönlichen Sinn vermittelt?
3. eine gute Arbeitsbeziehung zu den direkten Vorgesetzten zu haben?
4. einen sicheren Arbeitsplatz zu haben?
5. die Freiheit zu haben, die Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten?
6. mit kooperativen Menschen zu arbeiten?
7. bei Entscheidungen Ihres direkten Vorgesetzten einbezogen zu werden?
8. einen reellen Beitrag zum Erfolg des gesamten Betriebes zu leisten?
9. die Möglichkeit zu haben, viel zu verdienen?
10. die Möglichkeit zu haben, eine höhere Beschäftigungsposition zu erreichen?
11. in einem angesehenen und erfolgreichen Betrieb zu arbeiten?
12. die Möglichkeit zu haben, anderen Menschen zu helfen?
13. dem Land zu dienen?
14. sich ständig weiterbilden zu können?

Skala: sehr wichtig (5) ... gar nicht wichtig (1)

Darüber hinaus wurde eine größere Anzahl Indikatoren erhoben, die Aufschlüsse zum Organisationsverständnis der Führungskräfte ermöglichen. (Die Indikatoren wurden in Anlehnung an kulturvergleichende Studien von Hofstede, Laurant, Moran et al. sowie Kluckhohn et al. formuliert; vgl. Hentze 1991 bzw. Hentze und Lindert 1992.)

Die einbezogenen Führungskräfte kamen aus allen Hierarchieebenen. Es dominierten Betriebe des Maschinenbaus und der Elektrotechnik.

### **3.1.3 Sokult92 (Lang, 1993)**

In der Untersuchung Sokult92 werden gegenwärtig ca. 200 Führungskräfte in Ostdeutschland mit einem standardisierten und gegenüber der Sokult90-Untersuchung geringfügig modifizierten Erhebungsbogen befragt. Gleichzeitig werden mit ca. 25 Führungskräften Interviews zum Berufsverlauf geführt. Die folgende Auswertung stützt sich auf die Ergebnisse der ersten Welle der schriftlichen Befragung aus dem Herbst 1992 mit 121 Führungskräften (Lang, 1993).

Zusätzlich zu den auch 1990 erhobenen Indikatoren wurden 1992 auch eine Wertebatterie nach Klages sowie Fragen zur Personalentwicklung in den Unternehmen genutzt.

Die in die Auswertung einbezogenen Führungskräfte entstammen ebenfalls allen Ebenen der eher kleineren Unternehmen. Hinsichtlich der Industriezweige ist vor allem ein geringerer Anteil von Probanden aus der Elektroindustrie und ein erheblich größerer Anteil von Führungskräften aus dem Dienstleistungsbereich zu erwähnen (Lang, 1993, S. 2).

## **3.2 Methodische Probleme des Vergleichs**

Es kann an dieser Stelle nicht auf die vielen methodischen Probleme bei der Nutzung von Fragebögen oder Interviews bei der Erforschung von Wertorientierungen oder des Organisationsverständnisses eingegangen werden (vgl. z.B. Hofstede 1991, S. 247 f. oder diverse Beiträge in Klages 1992). Entsprechend der Zielstellung des Artikels sollen im folgenden vielmehr einige wesentliche Probleme des zeitlichen Vergleichs von Wertorientierungen und Einstellungen ostdeutscher Führungskräfte kurz angesprochen werden:

1. Aufgrund der gesellschaftlichen Umbruch-Situation liegen keine vergleichbaren Basisdaten oder stabile Panels von Führungskräften für einen Vergleich vor. Variationen können sich damit nicht nur aus tatsächlichen Werteveränderungen, sondern auch aus der Spezifik der jeweiligen Einzeluntersuchungen ergeben.
2. Die in den verschiedenen Untersuchungen eingesetzten methodischen Instrumentarien sind in der Regel nicht voll vergleichbar. So finden sich z.B. in der

von Markowski (1989) genutzten Wertebatterie zwar einzelne Indikatoren, die aufgrund ähnlicher Formulierung eine Gegenüberstellung ermöglichen, diese sind jedoch in eine andere Wertebatterie eingeordnet, so daß ein Gesamtvergleich der Wertorientierungen problematisch erscheint.

3. Durch den Umbruch der Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen sind vergleichbare Samples hinsichtlich der Industriezweigstruktur oder der Größe des Unternehmens nicht mehr zu erreichen.
4. Bei einer Untersuchung zu Wertorientierungen als relativ stabilen Konstrukten entsteht das generelle Problem der Kürze des Untersuchungszeitraums, so daß ohnehin eher stichprobenbedingte Variationen dominieren dürften.

Im folgenden wird daher versucht, die beiden Samples von 1990 und 1992 in ihren wesentlichen Ergebnissen gegenüberzustellen. Da die Untersuchung von 1992 noch nicht abgeschlossen ist, werden die Daten der ersten Welle (Lang, 1993) verwendet. Als Bezugspunkt in der Vergangenheit wird die Untersuchung von Markowski (1989) kurz referiert.

### **3.3 Ergebnisse**

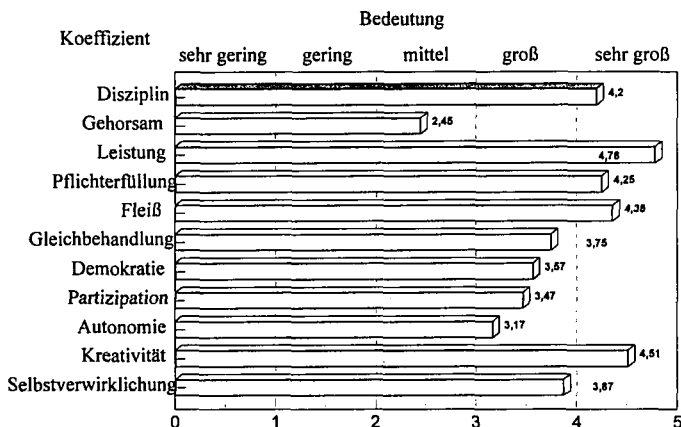
#### **3.3.1 Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte**

Hinsichtlich der Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte ist zunächst die Frage nach den grundlegenden Wertorientierungen sowie nach der Präferenz einzelner Lebensbereiche zweckmäßig, da diese Orientierungen als übergreifende Muster auch für arbeitsbezogene Wertorientierungen sowie für Einstellungen zur Organisation von Bedeutung sind.

Neben der von Marchazina et al. (1993, S. 43 f.) für ostdeutsche Führungskräfte festgestellten stärkeren Materialismusneigung verweist die in der Untersuchung Sokult92 erstmalig eingesetzte Batterie der Wertorientierungen nach Klages (1987, 1992) auf den Fakt, daß mit Ausnahme des Wertes „Gehorsam“ die Pflicht- und Akzeptanz-Werte bei den ostdeutschen Führungskräften nach wie vor stark ausgeprägt sind (Abb.2). Demgegenüber weisen Orientierungen wie Gleichbehandlung, Demokratie, Partizipation und Autonomie deutlich niedrigere Wertungen auf (Faktorenanalysen erbringen die von Klages gebildeten Gruppierungen in Pflicht- und Akzeptanzwerte einerseits und Selbstentfaltungswerte andererseits).



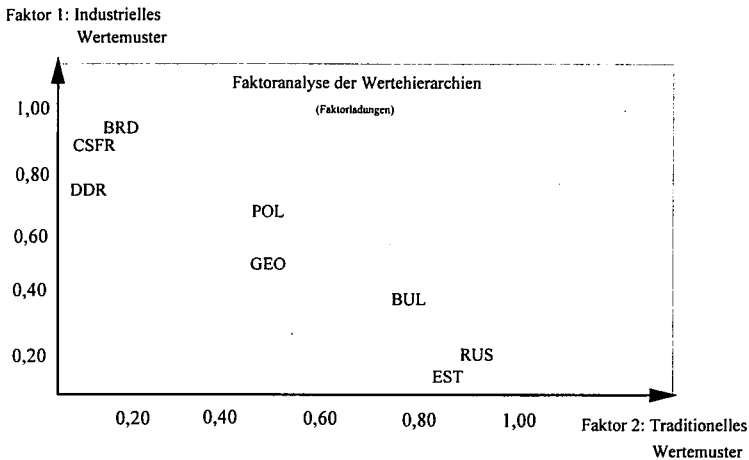
Abbildung 2: Allgemeine Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte



Sokult92 (1. Welle)  
nach Lang (1993, S. 10)

Bezüglich der arbeitsbezogenen Wertorientierungen ist zunächst eine Einordnung in das Spektrum osteuropäischer Wertemuster von Interesse. Dazu wurde eine Faktorenanalyse mit den von Hentze (1991) erhobenen Daten durchgeführt. Ausgangspunkt für die Berechnung bildete die Rangfolge der Wertorientierungen. Das Ergebnis führte zu zwei Faktoren von Wertemustern: einem traditionellen Wertemuster, das sich durch höhere Rangplätze der Werte mit Bezug auf die Gesellschaft und der sozialkooperativen Werte auszeichnet, und einem industriellen Wertemuster, bei dem individuelle Werte, wie herausfordernde Aufgaben, Gestaltungsfreiräume und Partizipation stärker dominieren. Zum industriellen Wertemuster ließen sich eindeutig die Stichproben der DDR und der BRD sowie der CSFR (in die Stichprobe waren nur tschechische Manager einbezogen) und mit Einschränkungen Polens zuordnen. Das traditionelle Wertemuster wurde von Rußland, Estland und Bulgarien gebildet; teilweise ließ sich hier Georgien zuordnen. Abbildung 4 zeigt das Ergebnis im zweifaktoriellen Raum.

*Abbildung 3: Ähnlichkeiten in der Hierarchie arbeitsbezogener Wertorientierungen deutscher und osteuropäischer Führungskräfte*



Anmerkung: Berechnung auf Basis der Daten von Hentze und Lindert (1992)  
Hauptkomponentenmethode, Varimax-Rotation, 2-Faktor Lösung

Es macht deutlich, daß hinsichtlich der Rangfolge der arbeitsbezogenen Wertorientierungen der ostdeutschen Leiter im Vergleich mit den Führungskräften in der westdeutschen Stichprobe ähnliche Muster vorhanden sind.

Die Unterschiede beziehen sich, wie an anderer Stelle schon herausgearbeitet, auf eine stärkere Ausprägung femininer und kollektiver Wertorientierungen sowie der Arbeitsplatzsicherheit bei ostdeutschen Leitern einerseits und eine etwas stärkere Ausprägung individueller Werte der BRD-Führungskräfte andererseits (Lang, 1992, S. 136).

Wie haben sich die arbeitsbezogenen Werte nun entwickelt? Welche Ergebnisse lassen sich mit Blick auf die beiden Untersuchungen 1990 und 1992 feststellen? Tabelle 2 zeigt diese Gegenüberstellung.

*Tabelle 2: Arbeitsbezogene Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte  
- 1990 und 1992 - nach Lang (1993, S. 11)*

	<u>1990</u>		<u>1992</u>	
	Index*	Rang	Index	Rang
Zeit für die Familie	3,95	8	3,73	12
Herausfordernde Aufgaben	4,23	4	4,60	1
Gute Vorgesetztenbeziehung	3,88	9	3,99	11
Sicherer Arbeitsplatz	4,53	1	4,23	5
Gestaltungsfreiraum	4,21	5	4,21	6
Kooperative Mitarbeiter	4,33	2	4,46	3
Entscheidungspartizipation	3,97	7	4,24	4
Erfolgsbeitrag	4,25	3	4,55	2
Verdienst	3,66	11	3,90	10
Aufstieg	3,10	13	3,28	13
Erfolgreicher Betrieb**	-	-	4,12	7
Hilfe für andere	3,85	10	4,03	9
Dem Land dienen	3,39	12	2,82	14
Weiterbildung	4,01	6	4,05	8

\* Mittelwert der 5er-Skala

\*\* nur in der Untersuchung 1992 erhoben

Die Wertrangfolgen machen deutlich, daß die aufgaben- und erfolgsbezogenen Wertorientierungen dominieren. Verdienst und Aufstieg sowie Nationalbewußtsein belegen weiterhin hintere Rangplätze; Zeit für die Familie hat offensichtlich unter den gegenwärtigen Bedingungen (sich in einem veränderten Umfeld behaupten) an Bedeutung verloren. Bemerkenswert sind der nach wie vor hohe Rangplatz von Weiterbildung sowie das Gewicht, das kooperativen Mitarbeitern und der Entscheidungspartizipation zugewiesen wird. Die Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes hat gegenüber der Untersuchung von 1990 etwas abgenommen, dieser Wert rangiert nun auf Rang 5 gegenüber Rang 1 in der Untersuchung von 1990.

Insgesamt erscheinen die Veränderungen jedoch sehr gering, so daß - trotz vorhandener Individualisierungsschübe - auch für die arbeitsbezogenen Wertorientierungen von Führungskräften von einer relativen Stabilität des vorhandenen Wertemusters ausgegangen werden kann. Ein Blick auf die Untersuchung von Markowski (1989) bestätigt diese Annahme.

Mit Ausnahme des Wertes Arbeitsplatzsicherheit, der 1987/88 auf Platz 14 rangierte, läßt sich bei Beachtung der unter 3. genannten methodischen Probleme durchaus eine ähnliche Rangfolge feststellen (vgl. Lang 1992, S. 133-139).

So belegten die auf Arbeitsaufgaben und Kooperation bezogenen Werte auch hier vordere Plätze:

- interessante Arbeitstätigkeit;
- gute Kollektiv- und Mitarbeiterbeziehungen;
- selbständig arbeiten und entscheiden;
- in effektiverem Betrieb mit guter Organisation arbeiten;
- Anerkennung der Arbeit und der Leistung finden;
- unter angenehmen Arbeitsbedingungen arbeiten;
- Weiterbildungsmöglichkeiten haben.

Aufstiegsmöglichkeiten, viel zu verdienen, aber auch der Wert etwas Überdurchschnittliches zu leisten, belegten dagegen nur mittlere und hintere Rangplätze (1989, S. 64). (Die Untersuchung von Markowski macht damit zugleich auch auf Probleme der DDR-Wirtschaft der 80er Jahre aufmerksam: Leistung lohnte sich häufig nicht. Die Mobilität, die Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten waren eingeschränkt und die Defizite in der Wertrealisierung insbesondere bei „interessanter Arbeit“ und „effektivem Betrieb“ verdeutlichen die oft demotivierenden Wirkungen des Umfelds auf die Leiter).

Neben einer Betrachtung der Rangfolgen ist auch ein Blick auf faktorielle Muster der Wertorientierungen von Interesse. Markowski ermittelte fünf grundlegende Faktoren, die insgesamt ca. 58 % der Gesamtvarianz erklärten. Sie wurden von ihm als:

- Orientierung auf die Leitungskarriere;
- Einkommensorientierung;
- Orientierung auf die Tätigkeit, den Inhalt der Arbeit;
- Orientierung auf die sozialen Beziehungen und
- Orientierung auf externe gesamtbetriebliche Belohnungen

bezeichnet (1989, S. 71-73). Die mit dem Datenmaterial der Untersuchung von 1992 (Lang, 1993) durchgeführte Faktorenanalyse zeigt auch hier Ähnlichkeiten (vgl. Tabelle 3).

*Tabelle 3: Faktoren arbeitsbezogener individueller Wertorientierungen ost-deutscher Führungskräfte*

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Zeit für die Familie					0.8442
Herausfordernde Aufgaben	0.5596				0.4379
Gute Vorgesetztenbeziehung				0.7647	
Sicherer Arbeitsplatz	-0.4399	0.4487		0.4180	
Gestaltungsfreiraum	0.7146				
Kooperative Mitarbeiter	0.7100				
Entscheidungs-partizipation				0.7034	
Erfolgsbeitrag		0.5102			
Verdienst			0.7647		
Aufstieg			0.7034		
Erfolgreicher Betrieb		0.7072			
Hilfe für andere		0.6235			
Dem Land dienen		0.7282			
Weiterbildung	0.4489				

Methodische Anmerkungen:

Grundlage: Sokult92 (1. Welle). Hauptkomponentenmethode, Varimaxrotation mit 7 Iterationen, Kaiser-Normalization, 5-Faktorenlösung mit ca. 62 % erklärter Varianz. Es wurden nur Werte > 0,4 einbezogen.

Neben einem auf die Realisierung herausfordernder Aufgaben mit Freiräumen für die Gestaltung sowie kooperative Mitarbeiter bezogenen Faktor (Faktor 1) lassen sich auch in dieser Untersuchung ein einkommens- und aufstiegsorientiertes (Faktor 3) und ein auf soziale Beziehungen bezogenes Wertemuster erkennen (Faktor 4).

Außerdem ergaben sich als weitere Faktoren:

- ein auf das Engagement für Betrieb und Gesellschaft bezogener Faktor (Faktor 2) und
- ein auf die Familie bezogener Faktor (Faktor 5).

Beide weisen auf Differenzierungsprozesse hin, offensichtlich ein Ergebnis des Umbruchs von der „Arbeitsgesellschaft“ DDR:

So ist Faktor 2 als Wiederbelebung und umbruchbedingte Stärkung sozialkooperativer Werte zumindest für eine größere Gruppe von Führungskräften zu

interpretieren, während Faktor 5 ein Muster zeigt, bei dem sich stärkere Familienorientierung mit Interesse an herausfordernden Aufgaben verbindet.

Arbeitsplatzsicherheit ist nur als begleitender Wert im Rahmen der Faktoren 2 und 4 sowie im Sinne der Akzeptanz von Arbeitsplatzunsicherheit im Faktor 1 vertreten.

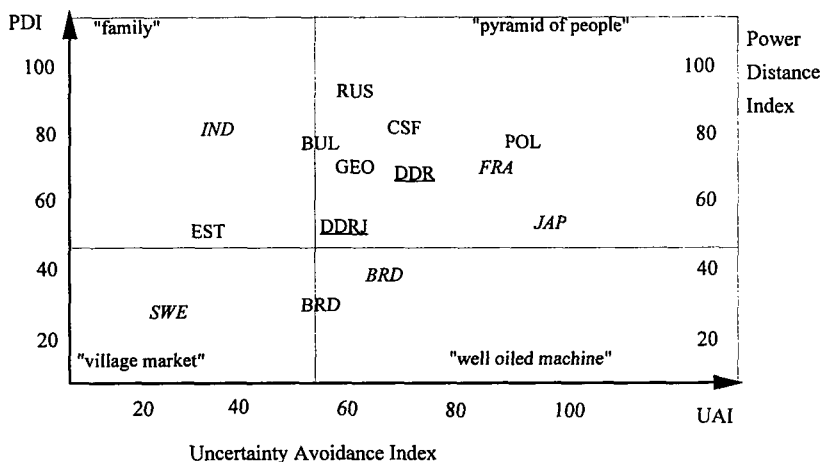
In der individuellen Reflektion der Führungskräfte über die Wertentwicklung in den letzten fünf Jahren wird vor allem die Zunahme des Wertes eines sicheren Arbeitsplatzes, einer herausfordernden Aufgabe und der Mitwirkung bei Entscheidungen festgestellt (Lang, 1993, S. 11). Einen etwas geringeren Zuwachs verzeichnen nach Meinung der Probanden Wertorientierungen wie Verdienst und Freiraum zur Gestaltung. Der Stellenwert guter Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, Zeit für die Familie sowie Aufstieg wird als gleichbleibend eingeschätzt.

### **3.3.2 Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte**

Auch im Hinblick auf das Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte soll zunächst der Versuch einer Einordnung in kulturelle Grundmuster vorgenommen werden. Dazu eignen sich vor allem die von Hofstede (1980) entwickelten Kulturdimensionen Machtunterschiede (Power Distance) und Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance). In Abbildung 4 wurden die Ergebnisse der Untersuchung von Hentze und Lindert (1992) in das Bewertungsraster von Hofstede projiziert. Es wird sichtbar, daß die Stichproben für die meisten osteuropäischen Länder, darunter auch die DDR-Stichprobe, in den Bereich des von Hofstede als „pyramid of people“ bezeichneten Musters hoher Machtunterschiede und hoher Unsicherheitsvermeidung einzuordnen sind.

Die DDR-Führungskräfte sind dabei hinsichtlich beider o.g. Faktoren in der Nähe der Ergebnisse der französischen Stichprobe von Hofstede angesiedelt.

Abbildung 4: Kulturelle Grundmuster des Organisationsverständnisses ostdeutscher Führungskräfte im internationalen Vergleich PDI und UAI

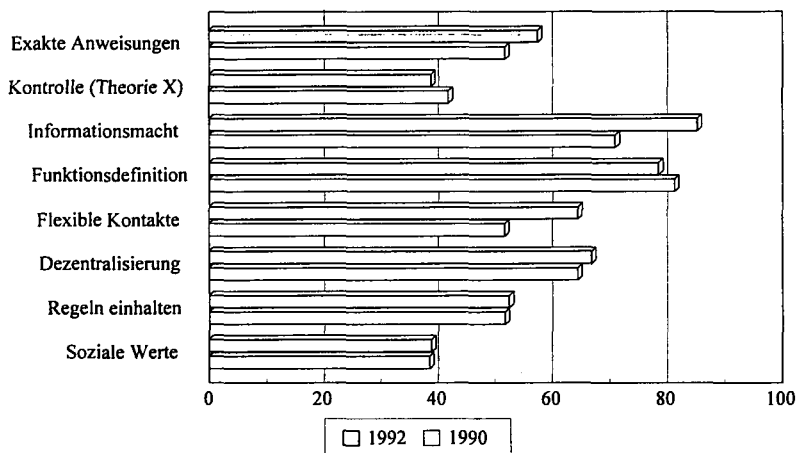


Anmerkung: Die Daten stammen aus den Untersuchungen von Hofstede (1980) - kursiv - sowie Hentze und Lindert (1991, 1992). Bei der mit DDR ausgewiesenen Gruppe handelt es sich um die jüngeren DDR-Leiter in mittleren Positionen.

Der deutliche Abstand zur Stichprobe aus der Bundesrepublik läßt im Bereich der organisationsbezogenen Auffassungen größere Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland als bei den arbeitsbezogenen Wertorientierungen vermuten (Allerdings ist anzumerken, daß die ebenen-spezifischen Variationen des PDI und des UAI generell wesentlich größer sind als bei den Wertorientierungen, wo die Werterangfolgen der Führungskräfte verschiedener Ebenen national homogener waren vgl. z.B. Hentze und Lindert, 1992, S. 202-206 u. S. 214-217).

Auch die Gruppe jüngerer Leiter, die zum Zeitpunkt der Erhebung vorrangig in mittleren Positionen tätig war, weist noch einen ausgeprägten Power Distance Index (PDI) und auch eine überdurchschnittliche Unsicherheitsvermeidung (UAI) aus. Inwieweit sich das im Organisationsverständnis der ostdeutschen Führungskräfte niedergeschlagen hat, läßt sich anhand der Abbildung 5 verfolgen.

*Abbildung 5: Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte 1990 und 1992 Ausgewählte Indikatoren*



Anmerkung: Die Daten stammen aus den Untersuchungen Sokult 90 (2. Sample) und Sokult 92 (1. Welle). Vgl. Lang (1993, S. 7-8). Der Wert für 1990 des Indikators Informationsmacht (Omnipotenz) wurde aus Friedrich (1990, S. 117) übernommen.

Die Gegenüberstellung zeigt für ausgewählte Indikatoren im großen und ganzen ebenfalls stabile Verhältnisse (zur genauen Formulierung der Indikatoren vgl. Tabelle 4). Auffällig sind besonders die hohen Zustimmungswerte für eine exakte Funktionsdefinition und für eine bessere Information der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern, die Ausdruck eines omnipotenten Führungsverständnisses sind (Friedrich, 1990, S. 177). Die Betonung von Regeleinhaltung und exakter und detaillierter Anweisung durch die Vorgesetzten sprechen in Verbindung mit den ca. 40% Probanden, die der Meinung sind, daß der Mensch ungern arbeitet und daher kontrolliert und geführt werden müsse, für ein eher tayloristisches Organisationsverständnis bei einem großen Teil der Führungskräfte, das durchaus im Einklang mit den dargestellten kulturellen Grundmustern steht. Die gleichzeitige Forderung nach Dezentralisierung und individueller Verantwortung sowie nach flexibler Kontaktaufnahme zu allen Bereichen deuten auf eine eher pragmatische Sichtweise hin. Eine Faktoranalyse mit der gesamten Batterie erbrachte die in Tabelle 4 dargestellten Faktoren. Es zeigte sich, daß die genannten Indikatoren zwei Faktoren bilden, die als „tayloristische“ und „individualistisch-pragmatische“ Auffassung gekennzeichnet wurden.



*Tabelle 4: Faktoren zum Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte*

*Faktor 1: „Tayloristische“ Auffassung*

- Gute Vorgesetzte geben ihren Mitarbeitern vollständige und detaillierte Anweisungen über die auszuführende Tätigkeit.
- Da der Mensch ungern arbeitet, muß er kontrolliert und geführt werden.
- Führungskräfte sollten in der Regel auf wichtigen Gebieten besser informiert sein als ihre Mitarbeiter.
- Je komplexer die Aufgaben der Abteilung werden, desto wichtiger ist es für den Einzelnen, daß seine Funktion genau definiert ist.

*Faktor 2: „Individualistisch-pragmatische“ Auffassung*

- Mitarbeiter sollten flexibel genug sein, ohne Rücksicht auf formale Regeln Kontakt zu verschiedenen Ebenen und Bereichen aufzunehmen.
- Zuständigkeiten sollten dezentralisiert sein; Entscheidungen sollten in der individuellen Verantwortung liegen.
- Um zu einer effektiven Arbeitsbeziehung zu gelangen, ist es oft notwendig, die hierarchische Linie zu umgehen.

*Faktoren 3 und 5: „Moralisch-individualistische/kollektivistische“ Auffassung*

- Bewertungen menschlicher Aktivität sollten sich auf soziale und moralische Werte beziehen.
- Organisationsstrukturen sollten dem Individuum Freiräume geben und zu seiner Arbeitszufriedenheit beitragen.
- Führungskräfte haben neben ihren Sachaufgaben eine große Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und die sozialen Beziehungen im Betrieb.

*Faktoren 4, 6, und 7: „Konservative“ Auffassungen*

- Momentan scheint eine Autoritätskrise in den Organisationen zu bestehen.
- Für die meisten Betriebe würde es besser sein, wenn andere Meinungen für immer beseitigt werden könnten.
- Mitarbeiter sollten keine Rechte haben, Forderungen gegenüber dem Betrieb zu stellen.
- Die meisten Vorgesetzten haben eine klare Vorstellung von dem, was man Organisationsstruktur nennt.
- Betriebe und Organisationen verhalten sich selten so, wie es geplant wurde.

- Die Regeln des Betriebes sollten nicht gebrochen werden, auch wenn der Mitarbeiter denkt, es wäre im Interesse des Betriebes.
- wenn jemand seine Meinung vertreten will, so sollte er das einem Gruppensprecher überlassen (Ablehnung).

#### Methodische Anmerkungen:

Grundlage der Faktoranalyse bildete die Untersuchung Sokult92 (1. Welle). Die 19 Indikatoren zum Organisationsverständnis wurden mit einer 5er-Skala (starke Zustimmung (5) ... starke Ablehnung (1)) abgefragt. Es wurde mit Hauptkomponenten-Methode und Varimax-Rotation nach 12 Iterationen eine 7-Faktoren-Lösung erreicht, die 62,4 % der Varianz aufklärt. Es wurden nur die Faktorkerne mit Werten  $> 0,5$  ausgewiesen.

Daneben ergaben sich Faktoren, die moralisch-individualistische bzw. moralisch-kollektivistische Auffassungen oder ein eher konservativ-autokratisches Organisationsverständnis zum Ausdruck brachten.

Korrelations- und Kontingenzanalysen verweisen vor allem auf Zusammenhänge zwischen den wichtigsten Indikatoren der „tayloristischen“ und der „konservativen“ Auffassung mit den Pflicht- und Akzeptanzwerten Disziplin, Pflichterfüllung und z.T. Fleiß sowie bei der konservativen Auffassung mit dem Wert Gehorsam. Dagegen wurden signifikante Zusammenhänge von Indikatoren der „individualistisch-pragmatischen“ Auffassung insbesondere mit dem Selbstentfaltungswert Autonomie festgestellt.

Insgesamt ist neben der angesprochenen scheinbaren Stabilität im Organisationsverständnis der ostdeutschen Führungskräfte zugleich eine doppelte Differenzierung festzustellen: zwischen tayloristischen und pragmatischen Auffassungen einerseits sowie zwischen sozialem und konservativem Verständnis andererseits. (Insbesondere hinsichtlich des konservativen Organisationsverständnisses ist allerdings anzumerken, daß diesen Auffassungen nur ein geringer Prozentsatz der Führungskräfte zustimmt; es sich also nicht um die vorherrschenden Muster handelt). Vor dem Hintergrund der Sozialisationsbedingungen in DDR-Unternehmen lassen sich insbesondere die beiden erstgenannten als Resultat der „Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns“ (Heidenreich, 1991), als verinnerlichte Handlungsmuster aus der Vergangenheit, erklären.

### 3.3.3 Konsequenzen für das Führungsverhalten

Die neueren Befunde zum Führungsverhalten und zum Führungsstil von ostdeutschen Führungskräften weisen folgerichtig auch auf eher stabile Verhältnisse im Bereich patriarchalischer bis beratender Muster hin.

So ermittelte Stieler bei 148 ostdeutschen Führungskräften und unter Nutzung des Führungsstilkontinuums von Tannenbaum/Schmidt eine deutliche Tendenz zur Willensbildung beim Vorgesetzten mit Stilen von „patriarchalisch“ über

„informierend“ bis „beratend“ (vgl. Denisow und Stieler, 1992, S. 38-39). Diesen Fremdbildern des Vorgesetztenstils standen beratende bis kooperative Stile im Wunschbild gegenüber. Damit wurde ein ähnliches Ergebnis erzielt wie in der Untersuchung von Wunderer (1990). Auch die Sokult-Untersuchungen erbrachten ähnliche Ergebnisse (Alt et al., 1991, S. 40f. und Lang, 1993, S. 8-9), wobei allerdings in der Untersuchung Sokult92 auf Basis der Daten der 1. Welle eine „leichte Demokratisierung im Bereich der Führungsstile ...“ (S. 8) konstatiert wird.

So wurden 1990 von ca. 61 % der Befragten ihre jeweiligen Vorgesetzten als autoritär oder patriarchalisch eingeschätzt. Ca. 33 % erwarteten von ihrem Leiter einen eher autoritären Führungsstil. 1992 ordneten noch ca. 52 % den Führungsstil ihres Vorgesetzten einem autoritären Muster zu und ca. 22 % präferierten nach wie vor einen solchen Führungsstil. Allerdings wünschen nur 7 % einen kooperativen Führungsstil mit Gruppenentscheidung gegenüber 9 % 1990 (Alt et al., 1991, S. 39f. sowie Lang, 1993, S. 8f).

#### 4 Ausblick

Die perspektivische Entwicklung des Verhaltens ostdeutscher Führungskräfte ist vor dem referierten Wertehintergrund und dem damit in Verbindung stehenden Organisationsverständnis der Führungskräfte eher kritisch zu sehen: Die Präferenz für stark strukturierendes, auch im Detail regelnd eingreifendes Verhalten auf dem Hintergrund der Dominanz von Pflicht- und Akzeptanzwerten und der nach wie vor als unsicher interpretierten Handlungssituation läßt den Übergang zu kooperativer Führung bei einem großen Teil der Führungskräfte als schwierig erscheinen.

Die vorhandenen Möglichkeiten zur Gestaltung innovativer Strukturen und Lösungen und einer produktiven Nutzung der vorhandenen kooperativen Potentiale der Mitarbeiter werden durch solche Denk- und Handlungsmuster stark eingeschränkt. Allerdings ist die starke, auch generative Differenzierung der Auffassungen ein Indiz, daß mit dem Generationswechsel im Führungsbereich auch eine stärkere Veränderung in den Führungsstilen erwartet werden kann. Inwieweit dann nicht bereits wieder gefestigte Strukturen ihre sozialisierenden Wirkungen auf die jüngeren Führungskräfte ausüben (vgl. von Rosenstiel und Stengel 1987), ist abzuwarten. Gegenwärtig verbleibt vor allem die Möglichkeit einer stärker auf Werteentwicklung und soziale Kompetenz ausgerichteten Führungskräfteentwicklung, die an den spezifischen Mustern der ostdeutschen Führungskräfte anknüpft. Empirische Untersuchungen zu Schwerpunkten der Führungskräfteweiterbildung in Ostdeutschland bringen in dieser Hinsicht jedoch sehr unterschiedliche Ergebnisse: Während z.B. in der Sokult92-Untersuchung noch eine unzureichende Ausrichtung auf soziale Kompetenzen wie

Teamfähigkeit, Konflikt- oder Problemlösungsfähigkeit festgestellt wurde (Lang, 1993, S. 13f.), kommt die Untersuchung von Böhm (1993) zu dem Ergebnis, daß eine Schwerpunktbildung im Bereich des Kommunikationstrainings festzustellen ist. Die Ergebnisse sind jedoch zu relativieren, da die Untersuchung von Böhm explizit auf Verhaltenstraining und nicht auf Personalentwicklung allgemein bezogen war.

Ein generelles Problem ist jedoch nach wie vor der unzureichende Beitrag von Personalentwicklungsmaßnahmen zum notwendigen Prozeß des Werte- und Kulturwandels in Ostdeutschland.

## 5 Literatur

- Alt, R. et al. (1991). Sozio-kulturelle Aspekte des Leiterverhaltens. Arbeitspapier. Universität Leipzig, Lehrstuhl für Wirtschaftssoziologie und Sozialpolitik.
- Aßmann, G. et al. (Hrsg.), (1991). Deutsch-Deutsche Unternehmen: ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem. Stuttgart: Poeschel.
- Böhm, J. (1993). Verhaltenstraining für Führungs- und Fachkräfte in den neuen Bundesländern. Berlin: QUEM.
- Datenreport (1992). Band 309. Bonn/Mannheim: Statistisches Bundesamt (Hrsg.).
- Denisow, K. & Stieler, B. (1992). Der Funktions- und Organisationswandel von der Kaderpolitik zur Personalwirtschaft. Forschungsbericht. Berlin: a&o research GmbH.
- Ebeling, W. (1991). Zwischen Bürokratie und Gemeinschaft, Managementkultur im ostdeutschen Betrieb. In G. Aßmann et al. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen. Stuttgart: Poeschel.
- Friedrich, W. (1990). Führungskräfte und Gründungspotentiale in der ehemaligen DDR. Kerpen: WSF.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1992). Organisationspsychologie. (3.Aufl.) Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.
- Gensicke, T. (1992). Werte und Wertewandel im Osten. In H. Klages et al. (Hrsg.), Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt; New York: Campus.
- Heidenreich, M. (1991). Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR. Zeitschrift für Soziologie, 20, S. 411-429.
- Heidenreich, M. (Hrsg.), (1992). Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben. Berlin: Sigma.
- Hentze, J. (1991). Ausprägungen und Dimensionen system- und kulturbedingter Differenzen und Ähnlichkeiten des Managements von Organisationen und managementbezogenen Basisorientierungen im Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und ausgewählten sozialistischen Ländern im Rahmen eines kulturvergleichenden Managementansatzes. Abschlußbericht an die DFG. Braunschweig: Technische Universität.
- Hentze, J. & Lindert, K. (1992). Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa. Stuttgart: Haupt.
- Heyse, V. & Erpenbeck J. (1992). Studie zu sozialisationsbedingten Grundwerten und bisherigen Motivationen ostdeutscher Arbeitnehmer und deren Berücksichtigung im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung, insbesondere im Verhaltenstraining. Berlin: QUEM.

- Hilker, J. (1991). Die Akkulturation in deutsch-deutschen Unternehmen. In G. Aßmann et al. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen. Stuttgart: Poeschel.
- Hillmann, K. H. (1989). Wertewandel. Zur Frage soziokultureller Voraussetzungen alternativer Lebensformen. Darmstadt: Wiss. Buch Ges.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences. International Differences in Work, Related Values. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. In Journal of International Business Studies, 14, S. 75-89.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations. London: McGraw Hill.
- Icks, A. (1992). Mittelständische Unternehmen als Qualifizierungspaten. Schriften zur Mittelstandsforschung. Stuttgart: Schäffer, Poeschel.
- Inglehart, R. (1989). Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt. New York; Frankfurt: Campus.
- Kasek, L. (1990). Die Entwicklung arbeitsbezogener Werte zwischen 1986 und 1990 auf dem Gebiet der ehemaligen DDR. Informationen zur soziologischen Forschung, S. 50-59.
- Kasek, L. (1992). Die Ausprägung arbeitsbezogener Werte in den neuen Bundesländern. In M. Kaiser & H. Görlitz (Hrsg.), Bildung und Beruf im Umbruch. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung.
- Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel. Frankfurt/M.; New York: Campus.
- Klages, H. (1987). Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt/M.; New York: Campus.
- Klages, H. et al.: (Hrsg.), (1992). Werte und Wertewandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt/M. ; New York: Campus.
- Lang, R. (1992). Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte. In M. Heidenreich (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben. Berlin: Sigma.
- Lang, R. & Wald, P. (1992). Unternehmenskulturen in den fünf neuen Ländern, Ansatzpunkte für eine neue Industriekultur im Osten Deutschlands? Ein Diskussionsangebot. Zeitschrift für Personalforschung, 6, S. 19-35.
- Lang, R. (1993). Ergebnisbericht zum Projekt Sokult92 (1. Welle). Chemnitz: TU Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften.
- Marcharzina, K. et al. (1993). Werthaltungen in den neuen Bundesländern: Strategien für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Markowski, B. (1989). Die Motivation der Leitungskader in Industriebetrieben in Polen und in der DDR. Diss. A. KMU. Leipzig.

- Myritz, R. (1992). Manager in Ostdeutschland. Köln: Dt. Inst.-Verlag.
- Myritz, R. (1992a). Elite ohne Alternative. Zur Situation der Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen. Personalwirtschaft, S. 462-468.
- Poldrak, H. (1993). Soziales Engagement in den neuen Bundesländern im Umbruch. In: ISAB-Berichte, Nr. 18. Köln: ISAB-Verlag.
- von Rosenstiel, L. et al. (Hrsg.), (1993). Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik. (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer, Poeschel.
- Staudt, E. & Böhm, I. (1990). Führungs- und Fachkräftedefizite in Ostdeutschland: Ursachen, Lösungskonzepte, Maßnahmen. Bochum: Institut für angewandte Innovationsforschung der Ruhr-Universität.
- Stratemann, I. (1992). Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern. Stuttgart: Hochgrefe.
- Voskamp, M. & Wittke, V. (1990). Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen, zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. Göttingen: SOFI-Mitteilungen, Nr. 18.
- Weber, F. (1991). Subjektive Organisationstheorien. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Weiß, A. J. & Wiest, J. M. (1991). Unternehmenskultur in den neuen Bundesländern Deutschlands. Zeitschrift Führung und Organisation, 60, S. 324-332.
- Wilpert, B. (1993). Arbeitsethik in Ost- und Westdeutschland. in Management Zeitschrift, 62, S. 96-98.
- Wiswede, G. (1991). Soziologie (2. Aufl.). Landsberg: Moderne Industrie.
- Wunderer, R. (1990). Führungs- und personalpolitische Gedanken zum Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft. Kommentar. In D. von Eckardstein et al. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. Mering: R. Hampp, S. 146-155.
- Wuppertaler Kreis (Hrsg.), (1992). Führungsverständnis in Ost und West. Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften. Köln.

**Jürgen Schultz-Gambard**

**Führungsstile im Ost-West-Vergleich:  
Ergebnisse und Implikationen für  
Personalentwicklungsmaßnahmen**



## **Zusammenfassung**

Mit einem standardisierten Fragebogen wurden je eine Stichprobe von Führungskräften der Wirtschaft aus den alten und den neuen Bundesländern Deutschlands, Österreichs und der Schweiz hinsichtlich ihrer Führungsstile miteinander verglichen. Dabei ließen sich bei den Führungskräften aus den neuen Bundesländern signifikant höhere Ausprägungen auf den Skalen Abhängigkeit, Ausweichverhalten und Konvention und signifikant niedrigere Werte auf den Skalen Eigenständigkeit, Wettbewerb, Perfektion, Leistung und Personenorientierung beobachten als bei den Führungskräften aus den alten Bundesländern und zum Teil auch bei jenen aus Österreich und der Schweiz. Keine Unterschiede zwischen den Gruppen wurden für die Skalen Anschluß, Macht, Opposition und Zustimmung gefunden. Implikationen der Befunde für weitere Forschung und für Personalentwicklungsmaßnahmen werden diskutiert.

---

## **Abstract**

Samples of managers from the new and the old states of the Federal German Republic, from Austria and from Switzerland were compared for differences in leadership-styles by use of a standardized questionnaire. Managers from the new states (the former GDR) scored significantly higher on dependence, avoidance and conventional style and lower on self-actualization, competition, competence, achievement and person orientation (humanistic-helper-style) than those from the old states and partially also those from Austria and Switzerland. No differences were found for affiliation, approval, opposition and power style. Implications for further research and for personnel development are discussed.

**Inhalt**

- 1     Einleitung
- 2     Fragestellung
- 3     Untersuchung
- 3.1   Durchführung
- 3.2   Ergebnisse
- 4     Implikationen
- 5     Literatur

## 1 Einleitung

Die Erfahrung, daß sich der deutsch-deutsche Einigungsprozeß mühsamer und schmerzhafter als erwartet vollzieht, wird im geeinten Deutschland mittlerweile von so vielen Menschen geteilt, daß die daraus entstandenen kollektiven Enttäuschungen und Frustrationen ernsthafte politische Dimensionen annehmen. Symptome dafür reichen im Bereich der Wirtschaft von vermehrten Konflikten in geschäftlichen deutsch-deutschen Kooperationen (vgl. Gaulhofer & Sydow, 1991) bis zu dramatischen Kämpfen um den Erhalt von Arbeitsplätzen (vgl. Hungerstreik der Kalibergleute in Bischofferode im Juli 1993).

Vermutlich gehen die Enttäuschungen so tief, weil aufgrund derselben Sprache, derselben Geschichte bis 1945 und des bis dahin gemeinsamen kulturellen Hintergrundes die Gemeinsamkeiten der Menschen aus den ehemaligen beiden deutschen Staaten überschätzt und die Unterschiedlichkeiten unterschätzt wurden.

Tatsächlich aber scheinen sich in den letzten 40 Jahren durch die Unterschiedlichkeit der ökonomischen, politischen und sozialen Systeme in der ehemaligen BRD und der DDR sehr unterschiedliche Kulturstandards, auch im Bereich der Wirtschaft, herausgebildet zu haben. So ergeben sich bei deutsch-deutschen Kooperationen häufig Erwartungsenttäuschungen und Grundmißverständnisse, wie sie sonst zwischen Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen beobachtet werden. Dementsprechend meint Thomas (1991), daß bei deutsch-deutschen Interaktionen tatsächlich eine Art „interkultureller Austausch“ vorliege und Scherm (1992) zieht für derartige Kooperationen Parallelen zu einer „multikulturellen Führungssituation“.

Angesichts dieser begründeten Annahme kultureller Unterschiede erscheint es aus mehreren Gründen sinnvoll, mit Hilfe empirischer Analysen verlässliche Daten über die kulturspezifischen Manifestationen unterschiedlicher Einstellungen-, Werte- und Verhaltensmuster zu sammeln.

Erstens gibt es ein allgemein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse, die vermuteten Sozialisationsunterschiede, die sich aufgrund der Systemunterschiedlichkeiten in den beiden deutschen Staaten ergeben haben mögen, differenziert aufzuzeigen, zu analysieren und zu dokumentieren. Zweitens gibt es einen speziellen pragmatischen Grund für derartige Analysen. Nur über die genaue Kenntnis der kulturspezifischen z.B. Einstellungs- und Wertunterschiede und ihrer Hintergründe, können Interaktionskonflikte, die sich z.B. aufgrund unterschiedlicher Führungsstile ergeben, geregelt bzw. potentielle Konflikte vermieden werden.

## 2 Fragestellung

Eine besonders wichtige Zielgruppe für derartige Analysen sollten aus mehreren Gründen Führungskräfte der Wirtschaft sein. Erstens agieren sie per Rol-  
lendefinition an Entscheidungsschnittstellen, wo gemeinsame Planungen ent-  
wickelt, Ziele festgelegt und Ressourcen verteilt werden; d.h. an Stellen, wo das  
Konfliktpotential sowieso hoch ist. Zweitens bestimmt die Qualität ihrer Ent-  
scheidungen die existentiellen Bedingungen der Personen, für die sie die  
Führungsverantwortung tragen; d.h. die Optimierung dieser Entscheidungs-  
prozesse betrifft in der Regel immer eine größere Anzahl von Personen. Drit-  
tens kann die Transformation des Wirtschaftssystems in den neuen Bundeslän-  
dern (NBL) nicht ohne Beteiligung von Führungskräften aus den alten Bundes-  
ländern (ABL), aber auch nur mit verstärktem Einsatz von Führungskräften aus  
den NBL realisiert werden; d.h. hier werden zwei potentielle Konfliktebenen  
deutlich: einmal zwischen ABL-Managern und ihren NBL-Kollegen und zum  
anderen zwischen ABL-Managern und NBL-Mitarbeitern. Viertens wird das  
dabei vorhandene Konfliktpotential noch dadurch verstärkt, daß von den Füh-  
rungskräften aus den NBL besonders große Umstellungs- und Anpassungs-  
leistungen gefordert werden, die sie stark belasten. Nicht nur müssen sie im  
Eilverfahren ihr Fachwissen und ihre Managementkompetenz neuen, d.h.  
marktwirtschaftlichen Standards anpassen, sondern sie müssen dabei gleichzei-  
tig in einer Situation, die allgemein von Unklarheit und Unsicherheit gekenn-  
zeichnet ist, unter hohem Erfolgs- und Zeitdruck eine Vielzahl von u.U.  
existenzbestimmenden Entscheidungen treffen (vgl. Freter, 1990; Henkel &  
Schulte, 1990). Bekannt ist, daß gerade in solchen Belastungssituationen der  
Orientierung an grundlegenden Einstellungs- und Wertemustern eine besondere  
Bedeutung zukommt und damit die Gefahr der Stereotypisierung hoch ist (vgl.  
Fiske & Taylor, 1984). Insofern könnte das Aufzeigen kulturspezifischer Un-  
terschiede hierbei relativierend und damit potentiell konfliktvermeidend wirken.

Es wird für die im folgenden berichtete Untersuchung also davon ausgegangen,  
daß sich im Bereich der Wirtschaft bis zur Wende in der ehemaligen BRD und  
der DDR unterschiedliche Kulturstandards herausgebildet haben. Weiter wird  
angenommen, daß die unterschiedlichen Kulturen einen systematischen Sozia-  
lisationseinfluß auf das Erleben und Verhalten ihrer Mitglieder ausgeübt und  
dadurch bei diesen zu meßbar unterschiedlichen Einstellungen, Werthaltungen  
und Verhaltensweisen geführt haben. Für Führungskräfte der Wirtschaft erwar-  
ten wir daher, daß die unterschiedlichen vorberuflichen und beruflichen Sozia-  
lisationseinflüsse, denen sie ausgesetzt waren, zu unterschiedlichen Führungs-  
stilen geführt haben. Dabei wollen wir als Führungsstil die Kombination von  
Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensintentionen verstehen, die im  
wesentlichen das Handeln als Führungskraft bestimmen.

Unklar bleibt, von welchen Vorannahmen man bei einem Vergleich der Führungsstile von Führungskräften aus Ost- und Westdeutschland ausgehen kann. Unstrittig scheint zu sein, daß der Übergang zur Marktwirtschaft in den NBL für die dort tätigen Führungskräfte auf allen Führungsebenen bis hin zur Meisterebene eine Vielzahl neuer Anforderungen mit sich gebracht hat. Hintergrund ist, daß sich auch in den ABL aufgrund von Wettbewerbsveränderungen das Anforderungsprofil für Führungskräfte, insbesondere im mittleren Bereich, in den letzten 10-15 Jahren drastisch verändert hat und diese Veränderungen jetzt für Führungskräfte in den NBL sehr unvermittelt verbindlich werden. Der verschärfte internationale Qualitäts- und Produktivitätswettbewerb hat die westdeutsche Wirtschaft zu umfassenden Veränderungen der Fertigungstechnologien und der Aufbau- und Ablauforganisation gezwungen (vgl. z.B. Jürgens et al., 1989). Diese Veränderungen haben auch die Rolle von Führungskräften neu definiert (hierzu auch Ulich, 1991). Statt der bisherigen Aufgabe der direkten Kontrolle der Fertigungsabläufe und der Erreichung der Produktionsziele wurden die Moderation und Steuerung kleinerer Organisationseinheiten (z.B. Gruppen, Fertigungsinseln, Teams) und die quasi-unternehmerische Verantwortung für deren ständige Verbesserung zu den zentralen Führungsfunktionen. Verbunden damit werden von Führungskräften verstärkt Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Selbständigkeit, Entscheidungsstärke, Flexibilität und unternehmerische Initiative auf allen, auch der mittleren und unteren Führungsebene, gefordert (vgl. Berthel, 1987; Gerken, 1986; Pullig & Stührenberg, 1985; Weber, 1986, 1987).

Da die Betriebe in der zentralistisch gelenkten Planwirtschaft der DDR gegen den beschriebenen Wettbewerbsdruck abgeschottet wurden, stellte sich auch die Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen mit entsprechenden Konsequenzen für das Anforderungsprofil für Führungskräfte nicht mit derselben Dringlichkeit. Insofern waren für Führungskräfte in der sozialistischen Planwirtschaft andere Funktionsmerkmale verbindlich (zur genaueren Gegenüberstellung funktionaler Qualifikationsmerkmale von Führungskräften in beiden deutschen Staaten siehe Schultz-Gambard & Altschuh, 1993).

Allerdings werden die Führungskräfte aus den NBL jetzt im wirtschaftlichen Transformationsprozeß übergangslos mit den marktwirtschaftlich determinierten Anforderungen konfrontiert. Es stellt sich damit auch die Frage, welche Voraussetzungen für eine leitende Rolle im Transformationsprozeß Führungskräfte aus den NBL aus ihrer beruflichen Sozialisation in der zentralistischen Planwirtschaft mitbringen.

Die empirische Befundlage, hinsichtlich der Zielgruppe Führungskräfte, erscheint dazu uneindeutig: Einerseits gibt es Beschreibungen des politischen und wirtschaftlichen Systems der DDR (z.B. Rausch, 1988; Weber, 1973, 1991),

Systemvergleiche (z.B. Andersch-Niestedt & Lilge, 1981), Schilderungen des sozialen Lebens in der DDR (z.B. Bussiek, 1984; Filmer & Schwann, 1985; Rudolph, 1972), groß angelegte Studien der besonderen Situation der Leiter in der DDR-Wirtschaft (z.B. Ladensack, 1981) sowie Berichte zur Wende (z.B. Burkart, 1990) und Erörterungen möglicher psychologischer Auswirkungen (z.B. Maaz, 1990; Schröder, 1990). Andererseits gibt es keine zuverlässigen Untersuchungen der Merkmale der Betriebskulturen in der DDR oder der systembedingten Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten (zu allgemeinen Persönlichkeitscharakteristika vgl. Hänsgen et al., 1991) oder der Führungsstile der Leiter oder gar entsprechende Vergleichsstudien von BRD und DDR. Zwar werden Führungskräfte aus den NBL in neueren eher populärwissenschaftlichen Publikationen beschrieben, analysiert und kommentiert (z.B. Freter, 1990; Henkel, 1991; Henkel & Schulte, 1990; Noelle-Neumann, 1992; Scherm, 1992; Schnitzler, 1992; Werra, 1992), aber systematische empirische Analysen der möglichen Unterschiede in den Einstellungen, Werten und Verhaltensstilen von Führungskräften aus den ABL und den NBL sind eher spärlich und, wenn vorhanden, nicht genau dokumentiert (z.B. Gaulhofer & Sydow, 1991; Huck, 1990; Stobbe, 1991; Thomas, 1991). Benötigt werden Untersuchungen, die nicht nur die Reaktion meist kleiner Stichproben auf aktuelle Situationen beschreiben, sondern die versuchen, manifeste Unterschiede in den Führungsstilen, die sich aufgrund der unterschiedlichen vorberuflichen und beruflichen Sozialisationserfahrungen zwischen Führungskräften aus den beiden ehemaligen deutschen Staaten ergeben haben mögen, aufzuzeigen. Um zur Aufarbeitung dieser Forschungslücke einen Beitrag zu leisten, haben wir relativ kurz nach der Wende gesammelte Daten von Führungskräften aus den ABL, den NBL sowie aus Österreich und der Schweiz hinsichtlich möglicher Unterschiede in den Führungsstilen analysiert.

### **3 Untersuchung**

#### **3.1 Durchführung**

Der Vergleich basiert auf Daten von 179 Führungskräften aus den ABL, 179 aus den NBL, 141 aus Österreich und 64 aus der Schweiz. Die Daten wurden mit einem standardisierten Fragebogen zur Erfassung von Denk- und Führungsstilen erhoben, den alle Führungskräfte im Rahmen betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen 1990/1991 bearbeiteten. Zur besseren Vergleichbarkeit der deutschen Stichproben war die westdeutsche Vergleichsstichprobe aus einer Grundgesamtheit von 531 Führungskräften gezogen und dabei im Paar-Zuordnungsverfahren zur ostdeutschen Stichprobe hinsichtlich des Alters, Geschlechts, der Ausbildung und der Führungsebene parallelisiert worden.

Insgesamt gibt es in den Vergleichsstichproben deutlich mehr Männer als Frauen, was der üblichen Geschlechtsverteilung von Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen entspricht. Die Führungskräfte befinden sich vor allem in den mittleren Altersgruppen von 30 bis 50 Jahren und mehr in den unteren und mittleren Führungsebenen als in der oberen Führungsebene; d.h., daß sie zu der Gruppe gehören, die von den eingangs beschriebenen Rollenveränderungen am stärksten betroffen ist.

Als Meßinstrument wurde die deutsche Version eines amerikanischen Fragebogens (Level I: Life Style Inventory, Lafferty, 1973) verwendet. Der Fragebogen erfaßt auf zwölf Skalen mit je 20 Items *führungsfunktionsbezogene* Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensintentionen und -tendenzen. Die Skalenwerte können zwischen 0 und 40 Skalenpunkten variieren. Eine Beschreibung des Instruments gibt Tabelle 1.

*Tabelle 1: Skalen des Meßinstrumentes*

Skalenbezeichnung:	Beispielitem:
1. Personenorientierung	“bringt andere zu eigenständigem Denken“
2. Anschluß	“teilt gerne Gefühle und Gedanken“
3. Zustimmung	“sucht die Zustimmung anderer“
4. Konvention	“hält Regeln für wichtiger als Ideen“
5. Abhängigkeit	“sagt, was erwartet wird“
6. Ausweichverhalten	“überläßt Entscheidung anderen“
7. Opposition	“kritisiert andere hinter deren Rücken“
8. Macht	“kommandiert andere herum“
9. Wettbewerb	“starkes Bedürfnis zu gewinnen“
10. Perfektion	“will immer der/die Beste bei allem sein“
11. Leistung	“stellt hohen Anspruch an die eigenen Ziele“
12. Eigenständigkeit	“denkt eigenständig und unabhängig“

### 3.2 Ergebnisse

Überzufällige Unterschiede in den Führungsstilen zwischen den Ländergruppen wurden mittels einer einfaktoriellen Varianzanalyse ermittelt. Einen Überblick über diese Ergebnisse gibt die Tabelle 2.



Tabelle 2: Unterschiede in den Führungsstilen

Führungsstil	Mittelwertsvergleich	Signifikanzniveau
Eigenständigkeit	NBL-MW (26,98) < ABL-MW (31,02)	p < .01
	NBL-MW (26,98) < A -MW (30,80)	p < .01
	NBL-MW (26,98) < CH -MW (31,45)	p < .01
Wettbewerb	NBL-MW (10,32) < ABL-MW (13,20)	p < .01
	NBL-MW (10,32) < A -MW (12,56)	p < .01
Perfektion	NBL-MW (17,99) < ABL-MW (20,13)	p < .01
	NBL-MW (17,99) < A -MW (20,52)	p < .01
	NBL-MW (17,99) < CH -MW (20,27)	p < .05
Leistung	NBL-MW (29,66) < ABL-MW (32,06)	p < .01
	NBL-MW (29,66) < A -MW (32,60)	p < .01
	NBL-MW (29,66) < CH -MW (32,91)	p < .01
Personenorientierung	NBL-MW (28,12) < ABL-MW (29,82)	p < .05
	NBL-MW (28,12) < CH -MW (30,53)	p < .05
Abhängigkeit	ABL-MW (13,80) < NBL-MW (16,19)	p < .01
	CH -MW (13,74) < NBL-MW (16,19)	p < .01
Ausweichverhalten	ABL-MW (8,60) < NBL-MW (10,45)	p < .01
	A -MW (6,33) < NBL-MW (10,45)	p < .01
	CH -MW (6,95) < NBL-MW (10,45)	p < .01
	A -MW (6,33) < ABL-MW (8,60)	p < .05
Konvention	ABL-MW (12,12) < NBL-MW (14,26)	p < .01

Keine signifikanten Unterschiede gibt es auf den Skalen Anschluß, Macht, Opposition und Zustimmung.

Um festzustellen, hinsichtlich welcher Führungsstile sich vor allem die beiden Zielgruppen der Führungskräfte aus den ABL und den NBL unterscheiden, wurde eine Diskriminanzanalyse mit der Gruppenzugehörigkeit als Kriterium und den Skalenwerten als Diskriminatoren gerechnet. Die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse sind in vereinfachter Form in Tabelle 3 dargestellt.

*Tabelle 3: Bedeutung der einzelnen Variablen für die Unterscheidung der Gruppen*

Eigenständigkeit	( $r = .62$ )	Abhängigkeit	( $r = -.44$ )
Wettbewerb	( $r = .47$ )	Ausweichverhalten	( $r = -.36$ )
Perfektion	( $r = .37$ )	Konvention	( $r = -.35$ )
Leistung	( $r = .36$ )		
Personenorientierung	( $r = .29$ )		

Die Korrelationskoeffizienten kennzeichnen die Korrelationen zwischen den Ausprägungen auf den Skalen und der Diskriminanzfunktion der Diskriminanzanalyse zur Trennung der Führungskräfte aus den ABL und den NBL.

Zusammengenommen geben die Ergebnisse der Varianzanalyse und der Diskriminanzanalyse ein sehr einheitliches und inhaltlich konvergierendes Befundmuster ab. Dabei fallen zunächst zwei Aspekte ins Auge.

Zum einen bestehen bei immerhin acht der zwölf Skalen signifikante Unterschiede. Keine Unterschiede gibt es bei den beiden stark affiliationsorientierten Stilen Anschluß und Zustimmung und bei den beiden eher konfrontations- bzw. autoritär-orientierten Stilen Opposition und Macht.

Zum anderen gibt es die meisten Unterschiede zwischen den Führungskräften aus den ABL und den NBL. Dies mag auch mit Stichprobenbesonderheiten zusammenhängen. Zum einen sind die Stichproben aus Österreich und der Schweiz kleiner. Zum anderen konnten sie nicht wie die ABL-Stichprobe zur NBL-Stichprobe parallelisiert werden. Auffällig ist aber dennoch, daß sich die Stichproben aus den ABL, Österreich und der Schweiz so gut wie überhaupt nicht unterscheiden. Wohingegen aber bei den Führungsstilen, bei denen sich die NBL- von den ABL-Führungskräften unterscheiden, sie sich mindestens auch von einer der anderen Ländergruppen unterscheiden.

Drittens machen besonders die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse deutlich, daß es vor allem zwei distinkte Führungsaspekte sind, hinsichtlich derer sich die Führungskräfte aus den NBL von den anderen Führungskräften unterscheiden.

Der erste Aspekt der Führungsstile umfaßt die Komponenten Eigenständigkeit, Wettbewerb, Perfektion, Leistung und Personenorientierung; der zweite Aspekt die Komponenten Abhängigkeit, Ausweichverhalten und Konvention. Hinsichtlich des ersten Aspekts erscheint es nicht erstaunlich, daß bei der Wettbewerbsorientierung die Führungskräfte aus den ABL höhere Werte zeigen als die aus den NBL. In vierzig Jahren Planwirtschaft hatten die ostdeutschen Leiter sicherlich weniger Gelegenheit, Wettbewerbserfahrungen zu sammeln als

ihre marktwirtschaftlich sozialisierten Kollegen aus den ABL. Eine ausgeprägte Ausrichtung auf den wirtschaftlichen Erfolg, verbunden mit konkurrenzorientiertem und risikofreudigem Handeln, war in der DDR nicht notwendig und determinierte von daher auch nicht den persönlichen Erfolg als Leiter.

Nicht so evident sind die Unterschiede bei den übrigen Komponenten: Eigenständigkeit, Leistung und Perfektion zeigen die ostdeutschen Leiter überzufällig niedrigere Werte als die Mitglieder aller drei anderen Ländergruppen. Die NBL-Führungskräfte haben nach ihren eigenen Angaben eine vergleichsweise weniger auf Autonomie und Eigenständigkeit des Führungsverhaltens ausgerichtete Grundhaltung und weniger Initiative und Bereitschaft zur eigenverantwortlichen Übernahme von Entscheidungs- und Führungs-, speziell Personalführungsverantwortung. Auch scheinen vorausplanendes, zielorientiertes und eigenständiges Handeln weniger stark ausgeprägt zu sein. Durch die in ihrer marktwirtschaftlichen Sozialisation gemachten Erfahrungen, daß Eigeninitiative, individueller Einsatz und Leistung sich auszahlen, scheinen ABL-Führungskräfte sowie die aus der Schweiz und aus Österreich eher bereit zu sein, hohe Ansprüche an die eigene Leistung und den eigenen Einsatz sowie den der Mitarbeiter zu stellen und dieses durch planvolles, systematisches Vorgehen verwirklichen zu wollen. Dabei zeigt sich auch eine stärkere realistische und verantwortungsvolle Risikobereitschaft. Insgesamt zeichnet die ABL-Führungskräfte eine deutlichere, z.T. deutlich konkurrenzbestimmte, Aufgabenorientierung aus.

Neben diesen schwächeren Ausprägungen bei der Aufgaben-, Leistungs- und Wettbewerbsorientierung verzeichnen wir bei den NBL-Führungskräften überraschenderweise auch niedrigere Werte bei der Personenorientierung. Wie dieser Befund zu interpretieren ist, verdeutlicht eine genauere Betrachtung dieses Ergebnisses auf Itemebene und ein Vergleich der Gruppenwerte auf den anderen Skalen, die soziale Orientierungen erfassen. Dabei zeigt sich nämlich, daß sich die Gruppen hinsichtlich sozialen Einfühlungsvermögens, der Übernahme sozialer Verantwortung und des Gewährens sozialer Unterstützung nicht unterscheiden.

Die Unterschiede bei der Personenorientierung kommen dadurch zustande, daß die Führungskräfte aus den NBL weniger als die aus den ABL und der Schweiz versuchen, Mitarbeiter zu eigenständigem Denken und Handeln anzuregen, entsprechende Aufgaben zu delegieren und die Mitarbeiter dafür weiterzuqualifizieren und ihre Fähigkeitenpotentiale weiterzuentwickeln; d.h. auch die Unterschiede hinsichtlich der Personenorientierung sind weniger auf genuin soziale, sondern mehr auf aufgabenbezogene Aspekte zurückzuführen.

Die in den beschriebenen Ergebnissen zum Ausdruck kommende Tendenz der ostdeutschen Führungskräfte zu geringerer Autonomie, Eigenständigkeit und

Risikobereitschaft im Vergleich zu allen Gruppen der marktwirtschaftlich sozialisierten Führungskräfte korrespondiert mit ihren vergleichsweise höheren Werten bei den Komponenten Ausweichverhalten, Abhängigkeit und Konvention. Dies ist der zweite Führungsaspekt, hinsichtlich dessen sich die Führungskräfte unterscheiden. Verglichen mit den anderen Gruppen zeigen die ostdeutschen Leiter eine stärkere Scheu vor eigenverantwortlichen Entscheidungen. Sie scheinen stärker bemüht, risikoreiche und problemträchtige Situationen zu vermeiden als sie eigenverantwortlich zu meistern. Hinzu kommt eine vergleichsweise stärkere Ausrichtung an Autoritäten, denen eher widerspruchsfrei gefolgt wird, um Entscheidungen und Risiken auszuweichen. Konflikte versucht man durch Anpassung zu vermeiden. Damit korrespondiert auch eine Tendenz der Führungskräfte aus den NBL, sich stärker an Regeln und Vorschriften zu orientieren und diese zumindest formal zu befolgen. Mit dieser Tendenz, sich durch angepaßtes und vorschrittengerechtes Verhalten gegen Entscheidungsunsicherheiten, Konflikte und Risiken abzusichern, scheint auch eine gewisse kognitive Enge und Unsicherheit in der Führungsrolle („wird schwer akzeptiert“) einherzugehen.

Diese Verhaltenskomponenten hatten sicherlich in der zentralistischen Planwirtschaft der DDR gerade wegen der Parallelorganisation von Partei und Wirtschaft einen hohen funktionalen Wert, da persönlicher Erfolg als Leiter primär durch das Befolgen von Planvorgaben und ihrer oft nur formalistischen Realisierung in Kombination mit einer ideologisch-politisch tadellosen Selbstpräsentation erreichbar war.

Die Abweichungen der Führungsstile der Führungskräfte aus den NBL im Vergleich zu den anderen Ländergruppen signalisieren, daß die realen Arbeitsbedingungen der Leiter in der ehemaligen DDR doch wohl ziemlich diskrepant zu den offiziellen Verlautbarungen über Leiterfunktion und -rolle gewesen sein müssen. Deswegen spricht z.B. Ladensack (1990) von einer „Deformierung“ der Leitertätigkeit in der DDR und nennt konkrete Bedingungen, wie z.B. „ständige Außeneingriffe“, „Entscheidungs-Situation geringer Selbständigkeit“, „widerspruchsfoller Vollzug auch von sinnlosen Maßnahmen“ (S.86), über welche die beschriebenen Führungsstilunterschiede erklärbar werden.

#### **4 Implikationen**

Implikationen aus den vorgelegten Ergebnissen des Führungsstilvergleichs Ost-West ergeben sich zum einen - wie immer - für weitere Forschungen, zum anderen auch für die Personalentwicklungspraxis deutscher Unternehmen im fortschreitenden Einigungs- und Transformationsprozeß.

Forschungsimplikationen ergeben sich zunächst aus der Begrenztheit der verwendeten Fragebogenmethode. Fragebogen sind immer anfällig gegen Reak-

tionstendenzen, z.B. Tendenz der sozialen Erwünschtheit oder einer optimalen Selbstpräsentation. Wir haben uns durch sorgfältige Voruntersuchungen bemüht, verschiedenen dieser Gefahren zu begegnen. Weiter würden wir doch eine zufriedenstellende externe Validität der Ergebnisse annehmen wollen, weil sie mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen zur selben Fragestellung mit anderen Instrumenten und Stichproben wie z.B. von Huck (1990), Stobbe (1991) und Thomas (1991), sowie mit Erfahrungsberichten von Praktikern (vgl. z.B. Myritz, 1992) und unseren eigenen Seminarerfahrungen in den neuen Bundesländern übereinstimmen.

Wichtiger scheint uns die Frage, ob die aufgezeigten Ergebnisse nicht eher momentane Reaktionen auf die unterschiedliche historische Situation, in der die Daten erhoben wurden und die für die NBL-Führungskräfte ja mit viel stärkeren Unsicherheiten verknüpft war und ist als für die anderen Führungskräfte, reflektieren, als tatsächliche überdauernde Sozialisationseffekte. Hierzu können nur längsschnittlich angelegte Wiederholungsmessungen Aufschluß geben, und deswegen bereiten wir eine solche Wiederholungstudie z.Zt. vor. Insofern sollten die vorgestellten Ergebnisse eher als ein erster Schritt bei der Analyse sozialisationsbedingter Unterschiede von Führungskräften aus Ost und West betrachtet werden.

Deshalb stellt sich die Frage, ob aus einer Untersuchung mit dem Charakter einer Pilotstudie und mit Daten, die im Schnitt ein halbes Jahr nach der Wende erhoben wurden, überhaupt Implikationen für die derzeitige Transformations- und Personalentwicklungspraxis abgeleitet werden sollten. Wir meinen dazu: ja, aber vorsichtig. Einerseits ist das überhaupt verfügbare Datenmaterial noch sehr gering, andererseits signalisieren die Übereinstimmungen mit den anderen oben genannten Untersuchungen und Erfahrungsberichten doch eine gewisse Verlässlichkeit. Wir gehen auch davon aus, daß durch die mittlerweile in den Betrieben laufenden und gelaufenen intensiven Lernprozesse sich die gefundenen Unterschiede möglicherweise z.T. relativiert haben. Dadurch werden aber diese Ergebnisse nicht obsolet. Gerade die differenzierte Betrachtung der nach der Wende gewonnenen Ergebnisse zeigt deutlicher als möglicherweise neuere Daten differentielle Sozialisationseffekte auf, die für laufende zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen noch als rudimentäre „Altlasten in den Köpfen“ (Zitat aus Rude, 1992, S.56) zu berücksichtigen sind.

Implikationen sollten vorsichtig abgeleitet werden. Es ist ja nicht für die Führungskräfte aus den NBL exklusiv, daß sie in der Ausprägung verschiedener Führungsstile von denen der marktwirtschaftlich sozialisierten Führungskräfte abweichen. Auch im Westen lassen die Kompetenzen vieler Führungskräfte hinsichtlich Planung, Risikobereitschaft, Mitarbeitermotivation oder unternehmerischer Verantwortungsübernahme oft zu wünschen übrig. Daher stellen

die Ergebnisse nicht eine Gegenüberstellung vollkommen verschiedener Führungsstiltypen dar, sondern dokumentieren lediglich eine Anzahl von, wie wir meinen, sozialisationsbedingten Führungsstilunterschieden bei Führungskräften aus Ost und West bei ansonsten sehr ähnlichen Profilen.

Allerdings handelt es sich bei diesen Komponenten um solche Einstellungs-, Werte- und Verhaltensmuster, wie quasi-unternehmerische Eigeninitiative auf allen Führungsebenen, Risikobereitschaft oder Interesse an der Förderung von Mitarbeitern, die unserer Meinung nach gerade bei dem Transformations- und Aufbauprozeß in den NBL gefordert werden sollten und solche, die Führungskräfte, die an diesem Prozeß maßgeblich mitwirken, deshalb besitzen oder erwerben sollten. Bewußt ist uns, daß diese Argumentation aus rein marktwirtschaftlicher Sicht erfolgt. Dies erscheint uns quasi unvermeidlich angesichts des Tatbestands, daß das System der sozialen Marktwirtschaft in den NBL ohne jede Systemkompromisse eingeführt wurde und wird und damit die Strukturen und Funktionszusammenhänge des Systems der ABL übernommen werden. Daher werden für die Selektion, Plazierung, Bewertung und Weiterentwicklung von Führungskräften in den NBL diesselben Standards gelten wie in den ABL. Führungskräfte aus den NBL werden sich deshalb an diesen Standards orientieren müssen. Nach den hier vorgestellten Ergebnissen bedeutet dies, daß sie gezielt ihre Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensmuster, die bisher ihr Verhalten als Führungskraft bestimmten, verändern müssen.

Dazu bemerkt Myritz (1993) als zusammenfassendes Resümee eines Management-Audits in den NBL, „die ideologisch bedingten Defizite ostdeutscher Manager lassen sich relativ rasch durch Trainingsmaßnahmen beseitigen. Eine entsprechende Seminartätigkeit muß das Ausprägen von Führungs- und sozialen Kompetenzen zum Schwerpunkt haben. Ein Blick auf erkannte Fähigkeiten und Fertigkeiten, die oftmals sehr hohe Motivation und den von Insidern immer wieder beobachteten extrem hohen Grad an Belastbarkeit von Ost-Führungskräften zeigen sowie in vielen Fällen auch ihren Drang nach Qualifizierung, berechtigen zur Hoffnung, daß diese Mängel bei punktgenauem Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen bereits in kurzer Zeit behoben sein können“ (S.13).

Wir teilen die hier getroffene Einschätzung der in der Regel hohen fachlichen Kompetenz, Motivation und Qualifizierungsbereitschaft der Führungskräfte aus den NBL. Wir sehen auch durch die Einschätzung, daß gerade die Führungskompetenz und die sozialen Kompetenzen den zentralen Teil von Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte aus den NBL bilden sollten, unsere Ergebnisse bestätigt. Allerdings sind wir eher skeptisch hinsichtlich der Zeitperspektive der notwendigen Veränderungen. Wir würden auch eher bezweifeln, daß diese durch Seminare erreichbar sind.

Qualifikation im Seminarstil könnte bei der in unseren Ergebnissen zum Ausdruck kommenden vorhandenen Ausgangslage bei den Führungskräften aus den NBL durch deren ausgeprägtere Autoritäts- und Regelorientierung eher kontraproduktiv sein, weil sie versucht sein könnten, Führungs- und Sozialkompetenzen eher als Regel- und Verfahrenswissen rezepthaft zu übernehmen.

Wir meinen daher, daß es sich bei den Personalentwicklungsmaßnahmen, die unsere Ergebnisse implizieren, um langfristig und systematisch angelegte Maßnahmen, die von anderen Vermittlungsformen als Seminaren Gebrauch machen, handeln müßte.

Nach unserer Auffassung sollten bei diesen Maßnahmen folgenden Prämissen berücksichtigt werden:

- Existentielle Sicherheit schaffen
- Rollensicherheit schaffen
- Freiraum für Entwicklung schaffen
- Modellernen ermöglichen
- Möglichkeiten zum Erproben von Handlungsstrategien mit ansteigendem Risiko schaffen

Die Sicherung der existentiellen Grundlagen der Führungskräfte aus den NBL ist gewissermaßen die Voraussetzung dafür, daß sie neue und für sie zunächst mit vermehrter Unsicherheit behaftete Einstellungs-, Werte- und Verhaltensmuster überhaupt erwägen. Es ist nur schwer vorstellbar, daß jemand in einer Situation umfassender existentieller Unsicherheit alte, bewährte Rollenmuster, die zumindest eine gewisse Konstanz gewährleisten, in Frage zu stellen bereit ist.

Eng damit zusammenhängend ist die Frage der Rollensicherheit zu sehen. Aus unseren Ergebnissen wurde ja deutlich, daß die NBL-Führungskräfte Unsicherheiten durch betont angepaßtes, regel- und vorschriftenorientiertes Verhalten abzubauen versuchten. Ähnlich berichten andere, daß Teilnehmer aus den NBL in Führungskräfte Seminaren häufig gerade für unsichere Entscheidungssituationen konkrete „Rezepte“ haben möchten (vgl. Tack, 1992). Hier gilt es zu lernen, daß die Rolle von Führungskräften in der freien Marktwirtschaft gerade so definiert ist, daß sie oftmals in unsicheren Situationen, bei ungenügender Informationslage und uneindeutigen Konsequenzen, eben ohne sicheres Rezept Entscheidungen treffen müssen, die u.U. scheitern können. Dieses neue Rollenverständnis kann in entsprechenden Rollenanalysen, Rollenverhandlungen und Rollenklärungen langsam aufgebaut werden. Hilfreich könnten auch systematische Rollenwechsel, z.B. durch Aufgabenveränderungen, sein, um die

unterschiedlichen Aspekte der Führungsrolle auszuleuchten und flexible Rollenübernahme zu proben.

Eine weitere Voraussetzung für das Erreichen der notwendigen Veränderungen stellt die Bereitstellung von genügend Freiraum für die Entwicklung der Führungskräfte dar. Die anvisierten umfassenden Einstellungs-, Werte- und Verhaltensänderungen werden nicht möglich sein, wenn die Führungskräfte gleichzeitig in die Bewältigung schwieriger Managementprobleme eingebunden bleiben. Hier müßten z.B. in Form von ausgedehnten Job-Rotation-Programmen mit westlichen Schwesterbetrieben, durch Hospitation in Westbetrieben, durch Assistenzfunktionen oder durch institutionalisierte Lernpartnerschaften Freiräume dafür geschaffen werden, die Veränderungen überhaupt ermöglichen. Veränderungen wie die Übernahme unternehmerischer Verantwortung oder die realistische Kalkulation von Risikoentscheidungen können nicht ausschließlich über den Erwerb von Wissensbestandteilen in Seminaren und auch nur bedingt über die Teilnahme an Managementsimulationen erreicht werden. Am besten und nachträglichsten gelingen derartige Veränderungen im Zuge realen Handelns und durch das Lernen an realen Praxismodellen, d.h. über die Beobachtung von und die Zusammenarbeit mit Führungskräften, die bereits über die angestrebten Handlungsmuster verfügen. Über das Beobachtungslernen an kompetenten Modellen können auch ganze Einstellungs- und Wertemuster, die für zukünftiges Handeln zielbestimmend sein sollen, übernommen werden. Gerade für das realistische Abschätzen von Risiken und für die Übernahme von Entscheidungsverantwortung können Westmanager wichtige Modelle bei Prozessen des Beobachtungslernens von Ostführungskräften darstellen. Möglichkeiten für entsprechendes Modelllernen lassen sich individuell über Assistenzfunktionen, Mentoren- oder Patenprogramme oder Coachingmaßnahmen und im sozialen Kontext über die Mitarbeit in Projektgruppen oder Problemlösegruppen realisieren.

Bei allen bisher genannten Maßnahmen wird davon ausgegangen, die NBL-Führungskräfte zumindest befristet oder partiell aus der direkten Führungsverantwortung herauszunehmen, um dergestalt die notwendigen Lern- und Veränderungsprozesse zu erleichtern. Danach ergibt sich die Notwendigkeit, sie wieder an die Führungsverantwortung heranzuführen. Idealerweise sollte sich dieser Prozeß als eine abgestufte Verantwortungsübernahme vollziehen, bei der sich keine Arbeitsüberlastungen ergeben und Gelegenheit geboten wird, die neu gelernten Verhaltensweisen zu festigen. Damit diese in die aktuelle Führungspraxis auch wirklich transformiert werden können. Denkbar ist eine abgestufte Vorgehensweise z.B. von assistenz- oder trainingsbegleitender Verantwortungsübernahme, bei der die Führungskräfte ab und zu aus dem Trainingsprogramm herausgelöst werden, um sich über die Bewältigung kleinerer Einzelaufgaben an die konkrete zukünftige Arbeitswirklichkeit zu gewöhnen, über



arbeitsbegleitendes Training, bei dem sie in den normalen Arbeitsprozeß integriert werden, aber immer jemand zur Stelle ist, der bei Schwierigkeiten erklärt, beratend hilft, bis hin zur normalen Führungsfunktion. Gerade die Möglichkeit, bei Schwierigkeiten auf die Erfahrung und das Können von Experten zurückgreifen zu können, stellt in dem skizzierten Übergangsprozeß und auch in der ersten Zeit der Führungsrollenübernahme ein wichtiges Moment dar, um Unsicherheiten konstruktiv zu überwinden. Derartige Möglichkeiten können durch Paten- oder Mentorenprogramme, Helfersysteme, institutionalisierte Anrufmöglichkeiten bei Problemen („Hot-line-telephone“) oder regelmäßige Konferenzschaltungen mit Mentoren oder Tutores geschaffen werden.

Unserer Ansicht nach ist das beschriebene Herauslösen der NBL-Führungskräfte aus der direkten Verantwortung zumindest zeitlich oder partiell aufgabenmäßig für die anvisierten Veränderungsprozesse unumgänglich. Dies wird auch von jüngeren NBL-Führungskräften akzeptiert und ist mit ihnen leichter realisierbar, als mit Führungskräften, die sich u.U. schon jahre- oder jahrzehntelang in Leitungsverantwortung befunden haben. Fatal wäre, wenn aufgrund derartiger „Bequemlichkeitsüberlegungen“ die älteren Führungskräfte nicht für solche Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt, sondern quasi als ältere „Auslaufmodelle“ betrachtet und toleriert würden, die es aber baldmöglichst zu ersetzen gilt. Abgesehen von der mit einer solchen Betrachtungsweise verbundenen ethischen, menschlichen und sozialpolitischen Problematik erscheint uns vor allem der dabei unvermeidliche Aderlaß an wertvoller Fachkompetenz gerade für den derzeitigen Transformationsprozeß äußerst bedenklich.

Es sollte vielmehr das Bestreben sein, insgesamt ein betriebliches Lernklima zu schaffen, in das alle einbezogen werden und in dem sich niemand durch an ihn gestellte Qualifikationsanforderungen diskriminiert fühlt. Es dürfte ja ohnehin deutlich geworden sein, daß unsere Vorschläge nicht auf punktuelle seminaristisch aufgezogene Qualifizierungsmaßnahmen abheben, sondern auf das Schaffen einer Lerninfrastruktur, in die viele Maßnahmen, die sich gerade für die Veränderung grundlegender Einstellungen-, Werte- und Verhaltensmuster eignen, eingebettet sind und die den gesamten Kreis der Führungskräfte miteinbezieht.

Dies gilt im übrigen auch für die westdeutschen Führungskräfte in den NBL (und am besten auch für die in den ABL, die in irgendeiner Weise mit Personen aus den NBL zumindest indirekt in Kontakt treten). Bei den westlichen, insbesondere den westdeutschen Führungskräften verweisen die höheren Ausprägungen bei der Wettbewerbs- und Perfektionsorientierung im Randbereich auch auf z.B. eine erhöhte Selbstbezogenheit, ausgeprägteren Egoismus und ein stärkeres Bemühen um eine positive soziale Bewertung - alles Sachverhalte, die für die

Interaktion gerade mit Mitarbeitern und Kollegen aus den NBL potentielle Konflikte signalisieren. Eine Reduktion dieser Tendenzen und eine Verbesserung sozialen Verhaltens vor allem im Sinne differenzierterer und sensiblerer sozialer Wahrnehmung und Bewertung stellen sicherlich auch notwendige Bedingungen für einen erfolgreichen gemeinsamen Aufbau dar. Prämissen für darauf abzielende Personalentwicklungsmaßnahmen wären:

- Hintergrundkenntnisse über die Praxis sozialistischer Planwirtschaft verbessern
- Personalführungskompetenzen verbessern
- Sensibilität für die spezifische Situation der NBL durch Erfahrungsaustausch fördern
- Procedere einüben, die diesen Austausch institutionalisieren

Die meisten dieser Maßnahmen für Westmanager müßten vor ihrem Einsatz in den NBL durchgeführt werden. So stellt eine Erweiterung der Kenntnisse über die Hintergründe der ehemaligen Arbeit der NBL-Kollegen einen Schutz gegen voreilige abqualifizierende Stereotypisierungen dar. U.U. könnten bei dieser Wissensvermittlung auch NBL-Führungskräfte als Experten eingesetzt werden. Wichtig ist auch die vorbeugende Verbesserung der Personalführungskompetenzen in Richtung eines kooperativen, partizipativen Managements. Angesichts der Situation in den NBL liegt die Versuchung für den Westmanager nahe, sich als „Krisenmanager“ zu verstehen, der in Unteroffiziersmanier und mit einem solchen Interaktionsstil „den Karren aus dem Dreck zieht“. Eine solche Strategie wäre bereits mittelfristig zum Scheitern verurteilt, weil der Transformationsprozeß nur über die Einbeziehung und Einbindung der NBL-Mitarbeiter und Führungskräfte gelingen kann. Zur Verbesserung dieser Einbindung wäre es auch sehr wichtig, den Erfahrungsaustausch zwischen diesen Gruppen und den Westmanagern zu fördern, um die Sensibilität für soziale Situationen, für Barrieren, aber auch für verdeckte Kooperationsmöglichkeiten zu fördern. Ein derartiger Erfahrungsaustausch könnte bereits vor dem Einsatz in Form von Ost-West-Workshops beginnen und sollte in den NBL möglichst institutionalisiert werden durch z.B. regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen, Mitarbeiter- und Führungszirkel, Schnittstellenworkshops u.a. Die dafür notwendige Kommunikations- und Moderationskompetenzen und Kenntnisse um Funktion und Durchführungsspezifitäten derartiger Partizipations- und Gruppenkonzepte wären vor dem Einsatz zu erwerbende Qualifikationen. Die Einbindung von Ost- und Westmanagern in gemeinsame Lernprozesse ist sicherlich bereits an sich ein Integrationsmoment.

Entscheidend für den Erfolg des Transformationsprozesses dürfte letztlich sein, inwieweit es den Unternehmen gelingt, trotz drängender Tagesprobleme die

notwendige Energie, Zeit und Kapazität für die skizzierten unumgänglichen Entwicklungsmaßnahmen bereit zu stellen.

## 5 Literatur

- Andersch-Niestedt, H. & Lilge, H.G. (1981). Betriebliche Führung im Vergleich. BRD - DDR. Berlin: Spiess Verlag.
- Berthel, J. (1987). Führungskraft 2000. Harvard Manager, 3, S. 114-118.
- Bertl, W., Rudat, R. & Schneider, R. (1989). Arbeitnehmerbewußtsein im Wandel. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Burkart, G. (Hrsg.) (1990). Sozialisation im Sozialismus. Lebensbedingungen in der DDR im Umbruch. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 1. Beiheft 1990.
- Bussiek, H. (1984). Die real existierende DDR. Frankfurt: Fischer. Filmer, W. & Schwann, H., (Hrsg.) (1985). Alltag im anderen Deutschland. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Filmer, W. & Schwann, H. (Hrsg.) (1985). Alltag im anderen Deutschland. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1984). Social cognition. Worthing: Addison-Wesley.
- Freter, H. (1990). Im Vakuum des Übergangs. Management Wissen, 11, 62.
- Gaulhofer, M. & Sydow, J. (1991). Kooperation von ost- und westdeutschen Unternehmen. Zeitschrift Führung und Organisation, 3, S. 151-157.
- Gerken, G. (1986). Der neue Manager. Freiburg: Haufe Verlag.
- Hänsen, K. O., Kasielke, E., Schmidt, L. R. & Schwenkmetzger, P. (1991). Persönlichkeitsvergleiche zwischen Ostdeutschen und Westdeutschen: Selbsteinschätzungen, objektive Tests und neurosenrelevante Persönlichkeitsmerkmale. Trierer Psychologische Berichte, 18, 9.
- Henkel, R.C. (1991). Zwistigkeit und Frust und Fremdheit. Manager Magazin, 1, S. 162-170.
- Henkel, R.C. & Schulte, B. (1990). Bedingt tauglich. Manager Magazin, 10, S. 361-364.
- Huck, H. (1990). zit. nach Henkel, R.C. Menschenführung Ehrensache. Management Wissen, 9, S. 94-96.
- Jürgens, U., Malsch, T. & Dohse, K. (1989). Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Berlin: Springer.
- Ladensack, K. (1981). Arbeits- und Lebensweise der Leiter. Berlin: Die Wirtschaft.

- Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR. In Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. Zeitschrift für Personalführung, Sonderband 1990, S. 85-95.
- Lafferty, J.C. (1973). Level I: Life Styles Inventory. Plymoth: Human Synergetics.
- Maaz, H. J. (1990). Der Gefühlsstau - ein Psychogramm der DDR. Berlin: Argon.
- Myritz, R. (1992). Manager in Ostdeutschland. Eine Dokumentation von Chancen und Risiken in der betrieblichen Personalarbeit von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Myritz, R. (1993). Managerkompetenzen ostdeutscher Führungskräfte. Defizite im Führungsverhalten und auf sozialem Gebiet. Personal, 1, S. 10-13.
- Noelle-Neumann, B. (1992). Neues Wirtschaftswunder mit Risiken. Capital, 2, S. 78-86.
- Pullig, K.K. & Stührenberg, R. A. (1985). Die Anforderungen an obere Führungskräfte. Personal Report, S. 2-5.
- Rausch, H. (1988). DDR, das politische, wirtschaftliche und soziale System. (7. Auflage). München: Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit.
- Rosenstiel, L.v. (1986). Führungskräfte nach dem Wertewandel: Zielkonflikte und Identifikationskrisen? Zeitschrift Führung und Organisation, 55, S. 89-96.
- Rosenstiel, L.v. & Stengel, M. (1987). Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern: Huber.
- Rudolph, H. (1972). Die Gesellschaft der DDR - eine andere Möglichkeit. Anmerkungen zum Leben im anderen Deutschland. München: Piper.
- Rüde, B. (1992). Erfahrungsbericht der DGFP-Regionalstelle Leipzig zum Qualifizierungsbedarf in den neuen Bundesländern. Personalführung, 1, S. 56-57.
- Scherm, E. (1992). "Multikulturelle" Führung in (gesamt)-deutschen Unternehmen. Zeitschrift Führung und Organisation, 3, S. 186-198.
- Schnitzler, C. (1992). Enormer Druck. Viele Ostmanager setzen zu sehr auf autoritäre Problemlösungen und Führungsstile. Wirtschaftswoche, 18, S. 59-61.
- Schröder, H. (1990). Identität, Individualität und psychische Befindlichkeit des DDR-Bürgers im Umbruch. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 1. Beiheft 1990, S.163-176.

- Schultz-Gambard, J. & Altschuh, E. (1993). Unterschiedliche Führungsstile im geeinten Deutschland. Zeitschrift für Sozialpsychologie (im Druck).
- Stobbe, C. (1991). zit. nach Henkel, C. Zwistigkeit und Frust und Fremdheit. Manager Magazin, 1, S. 162-170.
- Tack, K. (1992). Management-Training für Führungskräfte. In R. Myritz (Hrsg.) Manager in Ostdeutschland. Eine Dokumentation von Chancen und Risiken in der betrieblichen Personalarbeit von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, S. 143-159.
- Thomas, A. (1991). Kulturelle Divergenzen in der deutsch-deutschen Wirtschaftskooperation. Vortrag auf dem 2. Intern. Hamburger Kongreß zur Wirtschaftskommunikation (3. Oktober 1991).
- Ulich, E. (1991). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Poeschel.
- Weber, D. (1986). Der Chef als Coach. Management Wissen, 10, S. 12-26.
- Weber, D. (1987). Führer gesucht. Management Wissen, 4, S. 36-40.
- Weber, H. (1973). Der deutsche Kommunismus (3. Aufl.). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Weber, H. (1991). Aufbau und Fall einer Diktatur. Kritische Beiträge zur Geschichte der DDR. Köln: Bund Verlag.
- Werra, H. (1992). Aufholjagd. Ostmanager machen sich fit. Capital, 7, S. 163-168.

**Dr. Werner Fröhlich**

Unter Mitarbeit von Christiane Görzig und Michaela Klonovsky

**Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzepte  
für Führungskräfte zur Bewältigung des Wandels  
in Unternehmen**

## **Zusammenfassung**

Systemwandel kann auf der betrieblichen Ebene nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn die Führungskräfte-Qualifikation diesen veränderten Anforderungen entspricht.

Veränderungen in der Unternehmensorganisation (z.B. Restruktuierung, Personalanpassung) haben automatisch Veränderungen bei den individuellen Aufgabenstellungen zur Folge. Die Führungskräfte benötigen zur Bewältigung dieser neuen Anforderungen nicht nur besonderes Engagement, sie müssen sich darüber hinaus auch fachlich wie überfachlich weiterbilden. Qualifizierungsmaßnahmen sind nur dann sinnvoll, wenn sie tatsächlich zu einer Verbesserung der Aufgabenerfüllung beitragen. Trainingsprogramme für Führungskräfte müssen insofern gleichermaßen fachliche Inhalte vermitteln, wie auch im Führungs- und Verhaltensbereich praxisbezogene Hilfestellungen für die tägliche Arbeit geben.

Wichtig ist hierbei, daß diese Trainingsprogramme die individuellen Schwächen und Defizite der Teilnehmer mit berücksichtigen und die dauerhafte Erreichung der Lernziele fördern. Im folgenden Beitrag werden Qualifizierungsnotwendigkeiten am Beispiel der neuen Bundesländer aufgezeigt und Trainingsprogramme exemplarisch an zwei Beispielen dargestellt.

## Abstract

A change in the management system can only then be accomplished successfully, if the qualifications of the management itself meet these different demands.

Changes in the organisation of a company (e.g. restructuring, flexibility of personnel) automatically result in altered individual tasks. In order to cope with these new requirements, the executive staff does not only need a special motivation, they also have to acquire further specific and general know-how. Measures of qualification are only useful, if they really help to improve the fulfilment of the tasks required. Training programs for executive personnel thus have to give information about the specific know-how as well as practical indications for the everyday work and behavior of a manager.

Here it is important that these training programs take the individual weaknesses and deficiencies of the participants into consideration and that they foster a continuous achievement of their aims. In the following article the necessary qualifications are depicted in the example of the new German states and two examples of the respective training programs are shown.



**Inhalt**

- 1 Ausgangslage und Problemstellung
- 2 Führungskräfte in den neuen Bundesländern: Besser als ihr Ruf
- 3 Überlegungen zur Führungsqualifizierung im Wandlungsprozeß
- 4 Qualifizierungshindernisse zum Trainingserfolg
- 5 Praxisbeispiele
- 6 Literatur

## 1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Umgestaltungsprozeß in den Unternehmen der neuen Bundesländer stellt sich zum heutigen Zeitpunkt wesentlich schwieriger dar, als in der direkten Nachwendezeit vermutet. Sicherlich sind politische und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen die wesentlichen Faktoren, die dazu geführt haben, daß der Aufschwung im allgemeinen und der Neuaufbau von Unternehmen im speziellen nicht in dem erhofften Umfang realisiert werden konnte. Unabhängig davon stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die Bewältigung des Wandlungsprozesses in den Unternehmen durch veränderte Führungskräftequalifikationen zu beeinflussen ist.

Wer sich mit der „Leitertätigkeit“ in der früheren DDR näher auseinandersetzt, wird feststellen, daß die begrifflichen Unterschiede bezügl. der Tätigkeit einer Führungskraft vergleichsweise gering sind. So schreibt Ladensack (1982, S. 534 f.) über „allgemeine Anforderungen an leitende Kader und Spezialisten“: „Der Leiter muß das Vermögen zu sachlichen und mitmenschlichen Kooperationsaufgaben in sich vereinen.“ Dieser Satz, der lange vor der Wende geschrieben wurde, findet wohl uneingeschränkt Zustimmung und könnte problemlos in jedes Lehrbuch westlicher Couleur eingefügt werden. Selbst Lenin (1964, S. 496) wird man grundsätzlich kaum widersprechen können, wenn er meint: „Der Leiter darf sich nicht von der zu leitenden Masse, die Vorhut nicht vom gesamten Arbeiterheer lösen.“ Das hinter dieser Aussage stehende Werte- und Denksystem unterscheidet sich jedoch wesentlich von modernen westlichen Führungstheorien. Kein Wunder also, wenn ostdeutschen Führungskräften in ihrer Interpretation einer so beschriebenen Führungsrolle mangelnder Führungswille und Entscheidungsfreude vorgeworfen wird, westdeutsche Führungskräfte sich dagegen an kooperatives Führen erinnert fühlen.

In der Praxis wurden diese Aussagen im Rahmen der zentralistischen Staats- und Betriebsführung jedoch auf „besondere“ Art und Weise interpretiert und gelebt (bzw. nicht gelebt).

Die Bedeutung des Begriffs „Führung“ unterscheidet sich insofern weniger im Sprachgebrauch, als vielmehr in der praktischen Umsetzung im Vergleich zum westlichen Management. Ausgangspunkt vieler Mißverständnisse war dieser sprachliche Gleichklang und die damit verbundene Unstimmigkeit, daß zwar über die gleichen Dinge geredet wurde, aber unterschiedliche Inhalte damit verbunden waren. In der Qualifizierungseuphorie der ersten Stunde nach der Wende wurde die bisherige Situation der „Leiter“ in der ehemaligen DDR mehr oder weniger vernachlässigt. Allzuoft wurden Qualifizierungsprogramme zur Führung aus der westlichen Trainingsschublade gezogen, ohne die damaligen Situationen und Verhältnisse miteinzubeziehen.

Es erscheint heute kaum mehr nachvollziehbar, daß die im Westen gängige Organisationsentwicklungs-Philosophie „Betroffene zu Beteiligten machen“ und „die Lernenden sind im Lernprozeß da abzuholen, wo sie gerade stehen“ sträflichst vernachlässigt wurde.

Im nachfolgenden Beitrag werden Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzepte für Führungskräfte beschrieben, die dazu beitragen können, die Bewältigung eines Wandlungsprozesses in Unternehmen zu beschleunigen bzw. in ihrer Wirksamkeit zu verbessern. Praktische Beispiele ergänzen die konzeptionellen Überlegungen.

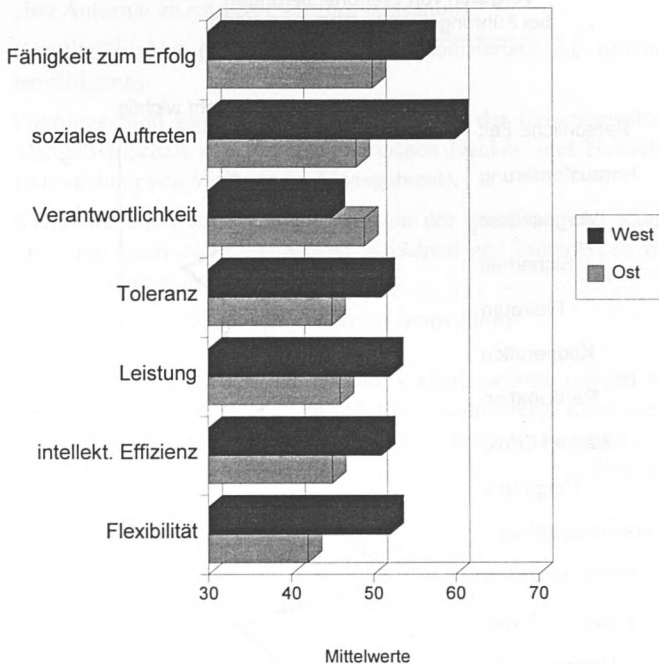
Ganz bewußt haben wir uns in diesem Beitrag auf Trainingskonzepte beschränkt, wohl wissend, daß auch andere Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Erfahrungsaustausch, Job-Rotation Ost/West, Coaching usw.) im Wandlungsprozeß eine bedeutende Rolle spielen.

## **2 Führungskräfte in den neuen Bundesländern: Besser als ihr Ruf**

Es fällt immer wieder auf - und seit der Wende hat sich in dieser Beziehung (leider) wenig geändert - daß im Westen die Einstellung vorherrscht, viele Führungskräfte aus dem Osten Deutschlands seien zur Ausübung von Führungsfunktionen nicht geeignet. Die anders geprägte Persönlichkeit der Ostführungskräfte wird oft als Hindernis für den Einsatz in verantwortlichen Positionen angesehen (Stratemann, 1992, S. 20).

Viele Gespräche mit im Osten eingesetzten West-Führungskräften lassen erkennen, daß in der konkreten Zusammenarbeit mit den Kollegen im Osten Defizite wahrnehmbar sind. Insofern scheint sich aus diesem Blickwinkel die vorgenannte Aussage in der Praxis zu bestätigen. Bei der Beurteilung der Gründe für die Schwierigkeiten von Ost-Führungskräften in Ausübung ihrer Führungsfunktion ist jedoch zu unterscheiden, inwieweit Werthaltung und Normen oder Qualifikationsdefizite hierfür verantwortlich sind. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß die Unterschiede im Bereich der Wertorientierung vergleichsweise gering sind und damit die These von Persönlichkeitsmerkmalen als auslösende Faktoren für die Probleme der Führungskräfte in der praktischen Arbeit widerlegt. Lang (1992), Stratemann (1992) und der Wuppertaler Kreis (1992) kommen hier zu nahezu gleichen Ergebnissen. Stratemann stellt in bezug auf führungsrelevante Persönlichkeitseigenschaften bei Bewerbern fest: „Es wird deutlich, daß das Persönlichkeitsprofil der Bewerber Ost nur geringfügig von dem der Bewerber West abweicht.“

Abbildung 1: „Management-Profilbereich bei Bewerbern aus den alten und neuen Bundesländern“ (Stratemann, 1992, S. 20)

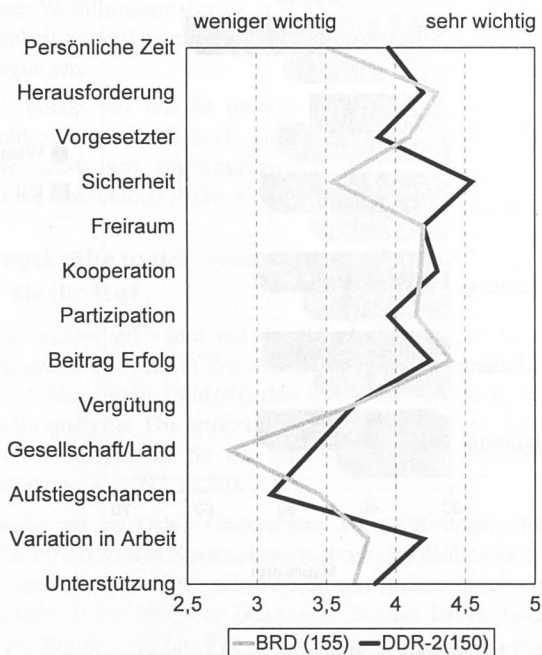


Lang (1992, S. 137) kommt in einer empirischen Untersuchung auf nur wenige Unterschiede von Wertorientierungen in einer Stichprobe zwischen den alten und neuen Bundesländern:

- „Eine stärkere Orientierung der DDR-Leiter auf kollektive und feminine Werte wie Kooperation, abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben und gegenseitige Unterstützung sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Betonung von Familie und Gesellschaft („genügend Zeit für Ihr persönliches und familiäres Leben zu haben“ bzw. „zum Nutzen der Gesellschaft zu arbeiten“)
- eine stärkere Orientierung der BRD-Leiter auf (der „maskuline“ d. Hrsg.) individuelle Werte wie Herausforderung durch die Aufgabe, Erfolgsbeitrag, Aufstieg, Freiraum sowie Werte wie Partizipation und eine gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten“.

Abbildung 2: „Sozialisation und Wertorientierung ostdeutscher Führungskräfte“ (Lang, 1992)

Vergleich von Wertorientierungen  
bei Führungskräften DDR-BRD 1990



Die in den vorstehenden empirischen Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse deuten insgesamt darauf hin, daß diese geringen Unterschiede in der Persönlichkeitsstruktur von Ost- und Westführungskräften kaum als ausschlaggebender Faktor für unterschiedliche Verhaltensweisen herangezogen werden können.

Für die in der Praxis zweifelsohne erkennbaren Verhaltensunterschiede kann schon eher vermutet werden, daß hierfür Qualifikationsdefizite verantwortlich sind. Haenschke (1993) formuliert Anforderungsbereiche, in denen Verschiebungen bzw. Akzentuierungen sinnvoll erscheinen, um die Erfüllung der Führungsaufgabe von Führungskräften in den neuen Bundesländern zu verbessern.

*Tabelle 1: „Veränderung der Führungsanforderung in den neuen Bundesländern“ (Haenschke, 1993, S. 34)*

- Selbstmanagement (vom Pflicht- und Akzeptanzdenken gegenüber staatlicher Autorität zu stärkerer Selbstorganisation).
- Konfliktfähigkeit (von der Konfliktharmonisierung zur offenen Konfliktbewältigung).
- Führungs- und Entscheidungsverhalten (von der Krisenbewältigung in der Mangelwirtschaft zum unternehmerischen Denken und Handeln sowie zur Entwicklung von Visionen im Management).
- Kommunikation und Kooperation (von der geschlossenen Kommunikation mit ihren Interpretationsschemata, Klischees und Stereotypen zur „offenen“ Kommunikation und Kooperation).
- Kreativität (von der Improvisation zur Innovation).

Als allgemeine Defizitbereiche auf der Verhaltensebene werden von Blaschke (1990, S. 33) genannt: Sozial- und Methodenkompetenz, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Eigeninitiative und Verantwortungsbewußtsein, Flexibilität und Kreativität, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit, Einübung in geänderte Weisungsstrukturen und Führungsverhalten.

Die vorstehenden Defizitbereiche sind nun jedoch keinesfalls allein typisch für Führungskräfte in den neuen Bundesländern, sondern könnten genauso gut auch die Vorgaben für ein Management-Training im Westen sein. Insofern wird hier durchaus sichtbar, daß die Qualifikationsanforderungen in den alten und neuen Bundesländern als weitgehend identisch angesehen werden können. Beispielfürhaft seien hierzu als Beleg die von Berthel (1987) zusammengestellten Anforderungen an die Managerqualifikationen für das Jahr 2000 aufgeführt.

Abbildung 3: „Managerqualifikationen“ (Berthel, 1987)

Geforderte Qualifikation	Begründung
<b>1. INTELEKTUELLE, KREATIVE POTENTIALE</b>	
<p><b>Ambiguitätstoleranz</b> Toleranz von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemunklarheiten</li> <li>• Zielunklarheiten und -konflikten</li> <li>• Unklarheiten über geforderte Aktivitäten</li> </ul> <p><b>Lernfähigkeiten, -bereitschaft</b> Ergänzen/Verändern der derzeitigen Potentiale durch Aneignen von Wissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen.</p> <p><b>Fähigkeit zum Lösen schlechtstrukturierter Probleme</b> Wahrnehmen, Erkennen, Definieren und Lösen schlecht-strukturierter Probleme.</p> <p><b>Sensibilität für schwache Signale</b> Aufnehmen und Interpretieren von vagen Informationen aus dem Vorfeld von konkreten Bedrohungen/Chancen.</p> <p><b>Kreativität für De-Novo-Designs</b> Konzeption neuer Arrangements von Objekten, Ressourcen, Produkten und Programmen.</p>	<p>Manager müssen ertragen und bewältigen, daß häufig schlechtstrukturierte, komplexe Probleme zu lösen sind, die mit zahllosen subjektiven Ungewißheiten verbunden sind.</p> <p>Rasch veraltendes Fachwissen, neue berufliche Anforderungen durch Innovationen.</p> <p>Umweltkomplexität, zunehmende Turbulenzen, ungewisse Entwicklung zentraler ökonomischer Größen.</p> <p>Verbessern der Konkurrenzfähigkeit durch rechtzeitige strategische Neuorientierung.</p> <p>Im Wettbewerb sind deutliche Vorsprünge häufig nur möglich durch merkbares Absetzen von der Konkurrenz mittels gänzlich neuer Lösungen (De-Novo-Designs).</p>
<b>2. SOZIALE, TEAMDYNAMISCHE POTENTIALE</b>	
<p><b>Verhaltensbeeinflussung/Menschenführung</b> Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens anderer; Interaktionen in und zwischen Gruppen.</p> <p><b>Teamfähigkeit</b> Effiziente, statusfreie Zusammenarbeit mehrerer Personen zum Erreichen gemeinsamer Ziele.</p> <p><b>Kommunikationsfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soziale Fähigkeit zum Mitteilen von Gedanken/Gefühlen an andere, zu Beziehungen in Gruppen;</li> <li>• technische Fähigkeit zur fehlerlosen Informationsübermittlung</li> <li>• Aufdecken, Abbau von Informations-Pathologien.</li> </ul> <p><b>Konfliktfähigkeit</b> Erkennen, Aushalten, Beherrschen von Konflikten mit positiven oder negativen Konsequenzen.</p> <p><b>Erfahrung im Einsatz von Experten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennen, wann anstehende Probleme mit fremdem Sachwissen zu lösen sind;</li> <li>• Experten bestimmen, einsetzen und eingliedern.</li> </ul>	<p>Die Mitarbeiter haben zunehmend eigene persönliche Ziele, zudem anspruchsvolle Führungserwartungen.</p> <p>Zunehmend müssen Personen mit unterschiedlicher fachlicher Herkunft zusammenarbeiten; Informationsflut</p> <p>Hohe Kommunikationsintensität (50 Prozent) der Managerarbeit: größere Anforderungen an das Kommunikationssystem durch komplexe Probleme.</p> <p>Hohe Konfliktträchtigkeit der Managerarbeit durch die Konkurrenz um knappe Ressourcen.</p> <p>Einsatz fremden Sachwissens notwendig durch tiefe Spezialisierung und zunehmend unerwartete, unbekannte Aufgaben.</p>
<b>3. WERTBEZOGENE POTENTIALE</b>	
<p><b>Wertebewußtsein</b> Sichtbares Ausdrücken/Pflegen zentraler Werte der Unternehmensphilosophie; strategische Erfolgspotentiale/Innovationen.</p> <p><b>Konzeptionelle Gesamtsicht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristig vorausschauendes, in Alternativen und Konsequenzen strukturiertes Denken im Rahmen übergeordneter Ziele.</li> <li>• Denken in Gesamtzusammenhängen im Bewußtsein der Vernetzung betrieblicher Einzelaktivitäten.</li> </ul> <p><b>Zukunftsorientierung</b> Positive Einstellung gegenüber Veränderungen von Objekten, Personen, Situationen, Zielen; breitere Wahrnehmungsperspektive, Offenheit gegenüber Ideen, Konzeptionen, Strukturen; Bereitschaft für neue Erfahrungen.</p>	<p>Unternehmen unabhängig von interner und externer Erkennbarkeit verhaltensprägender und produktbestimmender Werte und Normen (Corporate Identity).</p> <p>Notwendigkeit zutreffender und distanzierter Diagnose von Stärken/Schwächen des Unternehmens, gezielten Ausbaus/Abbaus für optimale Ergebnisse unter jeweils gegebenen Marktkonstellationen.</p> <p>Schneller Wandel, wachsende Bedrohung durch Wettbewerb; eine erfolgreiche Bewältigung der Zukunft ist eher wahrscheinlich, wenn sie als Chance begriffen wird.</p>

In einer empirischen Studie von Staudt, Voß, Schepanski (1993), in der Führungskräfte aus den neuen Bundesländern die erwarteten Veränderungen ihrer eigenen beruflichen Anforderungen benannt haben, finden sich wesentliche bei Berthel (1987) formulierte Qualifikationsmerkmale wieder.

Abschließend sei noch auf eine Untersuchung des Wuppertaler Kreises (1992), hingewiesen, in der die Aspekte erfaßt wurden, die Führungskräfte der neuen Bundesländer signifikant wichtiger fanden, als ihre Kollegen aus den alten Bundesländern. Bei den genannten Faktoren scheint Selbstbild und Fremdbild der Führungskräfte in den neuen Bundesländern durchaus übereinzustimmen. Die von Praktikern geschilderten Verhaltensweisen der Führungskräfte in den neuen Bundesländern können damit begründet werden und stimmen weitestgehend mit den Befunden aus empirischen Untersuchungen überein.

*Tabelle 2: „Wichtigkeit von Führungs-Merkmalen“ (Wuppertaler Kreis, 1992, S. 47)*

Disziplin:	Disziplin durchsetzen
Kontrolle:	Mitarbeiter kontrollieren
Identifizieren:	Mitarbeiter im Unternehmen identifizieren
Berichte prüfen:	Arbeitsberichte überprüfen
Rückmelden:	Nur rückmelden, was der Mitarbeiter in der Sacharbeit ändern kann
Rolle:	Über eigene Führungsrolle nachdenken
Schwächen:	Mitarbeiter auf ihre Schwächen hinweisen
Idee:	Umsetzen eigener Ideen mit Hilfe der Arbeitsgruppen
Umgang:	Umgangsformen einhalten
Dokument:	Arbeitsergebnisse dokumentieren
Widerspruch:	Konstruktiven Widerspruch herausfordern

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß für das gezeigte Verhalten der Führungskräfte in den neuen Bundesländern persönlichkeitsbezogene Unterschiede in bezug auf Führungskräfte aus den alten Bundesländern als Erklärungsversuch nicht ausreichen. Vielmehr deuten die empirischen Befunde eher darauf hin, daß unterschiedliche Aufgabenanforderungen mit speziell darauf ausgerichteter Qualifizierung in der Vergangenheit das gezeigte Verhalten in besonderem Maße beeinflußt haben.

Diese Interpretation läßt die Schlußfolgerung durchaus realistisch erscheinen, mit zielorientierter Qualifizierung Veränderungen in bezug auf neue Anforderungen und die erkannten Defizite erreichen zu können.



### 3 Überlegungen zur Führungsqualifizierung im Wandlungsprozeß

Die Umgestaltung der Unternehmen in den neuen Bundesländern war direkt nach der Wende durch einen massiven Arbeitsplatzabbau gekennzeichnet. Erfahrungswerte haben gezeigt, daß bis zu 2/3 der Belegschaft entlassen werden mußten, um den Unternehmen eine wirtschaftliche Zukunftschance zu eröffnen. Die verbleibenden Führungskräfte wurden in vielen Fällen zunächst in bezug auf ihre politische Unbedenklichkeit ausgewählt. Dieser häufig überstrahlende Faktor ließ oft auch keine Wahl, Führungskräften mit schwächerer Qualifikation Führungsfunktionen anzubieten. Hinzu kam die kurzfristig notwendige Veränderung der betrieblichen Fachfunktionen, um die Unternehmen überhaupt marktfähig zu machen.

Die mit der Umstrukturierung verbundene Neubesetzung von Führungspositionen bedeutete für die Stelleninhaber eine besondere Anstrengung zum einen in bezug auf seine Aufgabenerfüllung, zum anderen in bezug auf die notwendige fachliche und überfachliche Qualifizierung. Insofern ergab sich für diese Führungskräfte ein kaum zu überbrückender Konflikt: Als neue Leistungsträger in den Unternehmen waren sie geradezu auf eine nachhaltige Qualifizierung angewiesen, konnten sich jedoch hierfür die erforderlichen Zeitbudgets aufgrund der hohen internen Zeitbelastung kaum leisten. Eine systematische Qualifizierung hat insofern in den ersten Monaten nach der Wende kaum stattgefunden. Hinzu kam, daß das Bildungsangebot insbesondere für Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern in Qualität und Zielbezogenheit in vielen Fällen kaum einen befriedigenden Standard erreicht hat.

Die Praxis hat gezeigt, daß erst ab ca. 1992 Unternehmen, die das größte wirtschaftliche Tal durchschritten hatten, sich mit systematischer Qualifizierung beschäftigen. Insbesondere werden seit diesem Zeitpunkt verstärkt innerbetriebliche Maßnahmen (Inhouse-Trainings) durchgeführt, die Rolle und Verhalten von Führungskräften stärker in den Vordergrund stellen.

Damit wird der Notwendigkeit zur Personalentwicklung als Anpassung an Veränderungen in der externen Umwelt Rechnung getragen (Wunderer, Kuhn, 1993).

Aus den bisher gesammelten Erkenntnissen aus Unternehmen können gewisse konzeptionelle Grundlagen abgeleitet werden, wie die Führungskräftequalifizierung heute sinnvollerweise durchgeführt werden sollte (vgl. Neuberger, 1991). Die Anwendung dieser Grundlagen direkt nach der Wende hätte den Unternehmen sicher zu einer schnelleren Hinführung zu marktwirtschaftlichen Verhaltensweisen verhelfen können.

Folgende Qualifizierungsziele müssen bedarfsorientiert in Trainingsmaßnahmen angestrebt werden:

1. Fachkompetenz zur anforderungsgerechten Aufgabenerfüllung
2. Methodenkompetenz zur effizienten Arbeitsweise
3. Führungskompetenz zur leistungsorientierten Mitarbeiterführung.

Um geeignete Weiterbildungsangebote auswählen zu können, ist es notwendig, eine differenzierte Lernzielbeschreibung durchzuführen, um Maßnahmen möglichst bedarfsgenau auswählen zu können. Beispielsweise empfiehlt es sich, die gewünschten Auswirkungen der ergriffenen Maßnahmen in vier Ebenen zu differenzieren:

- Wissenveränderung
- Einstellungsveränderung
- Verhaltensveränderung
- Ergebnisveränderung

Nur eine möglichst genaue Differenzierung der Ziele erlaubt die geeignete Maßnahmenauswahl sowie eine Einschätzung des tatsächlichen Lernerfolgs danach. Die Maßnahmenauswahl sollte besondere Beachtung finden, da bei einem grundsätzlich hohen Informationsbedürfnis, wie es in der Zeit nach der Wende bei den Führungskräften in den neuen Bundesländern zu erkennen war, praktisch jede Maßnahme einen Informationszuwachs bedeutet, auch wenn eine klare aufgabenbezogene Bedarfsorientierung häufig nicht gegeben war.

Aus grundsätzlichen Erwägungen sollte geprüft werden, ob bezogen auf das Kosten-/Nutzen-Verhältnis „make or buy“- Maßnahmen erfolgversprechender sind. Hierzu erscheint es sinnvoll, für alle Führungskräfte konkrete Personalentwicklungspläne aufzustellen und zu versuchen, interne Gruppenveranstaltungen zu organisieren. Bei stark fachspezifischen Themen, bei denen externe Expertenmeinung gefragt ist, und auch der fachliche Austausch mit anderen Unternehmen durchaus im Vordergrund steht, erscheinen externe Maßnahmen effektiver, als Maßnahmen, die im Bereich Methoden- und Führungskompetenz angesiedelt sind und die Anwendung im eigenen Unternehmen sowie den Umgang miteinander zum Lernziel haben. Zur besseren Förderung des Lerntransfers in das Arbeitsfeld erscheint es praktikabel, zielgruppenbezogene interne Maßnahmen durchzuführen und neben einem horizontalen Training auch vertikale Maßnahmen vorzusehen. Insbesondere das vertikale Training in Organisationseinheiten (family groups) ermöglicht einen hohen Umsetzungsgrad trainierter Lerninhalte.

Bei größeren Unternehmen mit mehreren dezentralen Standorten besteht die Gefahr, daß durch übertriebenes Selbstständigkeitsstreben die Integration leidet

und möglicherweise ausschließliches Vertreten von Standortinteressen dem Gesamtunternehmen schadet. Das Einbeziehen aller Standortführungskräfte könnte hilfreich sein, die Autonomiebestrebungen dezentraler Einheiten auf ein sinnvolles Maß einzugrenzen. Es ist jedoch zu beachten, stets ein harmonisches Gleichgewicht zwischen dezentralen Wünschen und Bedürfnissen und zentralen Notwendigkeiten anzustreben. Zentralistische Maßnahmen, die Erinnerungen an die Zeit vor der Wende ins Gedächtnis rufen, sollten unbedingt vermieden werden, da sie neben hohem Unmut der Beteiligten einen mit hoher Wahrscheinlichkeit vorhersagbaren niedrigen Lernerfolg bringen werden.

Bei durchgeführten Seminaren hat sich immer wieder gezeigt, daß bei den Teilnehmern die Erwartung an eine hohe Wissensvermittlung in starkem Maß im Vordergrund stand. Auch beim Training zur Verbesserung der Methoden- und Führungskompetenz war zunächst eine gewisse Abneigung gegen aktives Lernen mit Fallstudien, Gruppenarbeit und Rollenspielen erkennbar. Da die aufgezeigten Defizitbereiche insbesondere im Verhaltensbereich liegen, sollte bereits im Vorfeld von Schulungen auf die Bedeutung der aktiven Lernmethoden für den Erfolg hingewiesen werden.

Zusammenfassend lassen sich folgende Forderungen für erfolgversprechende Weiterbildungsmaßnahmen ableiten:

1. Qualifikationsdefizite und Maßnahmenziele differenziert analysieren und soweit möglich getrennt nach Auswirkungsebenen festlegen.
2. In-house-Maßnahmen sollten bei Veränderungsprozessen im Unternehmen Priorität erhalten.
3. Horizontale und vertikale Maßnahmen, aufeinander aufgebaut, gewährleisten den besten Transfererfolg in die praktische Arbeit.
4. Die Trainingswirkung erhöht sich durch die Aufteilung der Lerninhalte auf mehrere Kurzmaßnahmen (1 bis 2 Tage) und fördert den Lerntransfer durch Wiederholungen/Erfahrungsaustausch und Diskussion von konkreten, jeweils aktuellen Transferhindernissen.
5. Aktive Lernmethoden (Fallstudie, Gruppenarbeit, Rollenspiel) sollten im besonderen Maße Anwendung finden (obwohl nicht besonders beliebt).
6. Leistungsträger mit hohem Potential und starker zeitlicher Belastung sollten trotzdem an Trainingsmaßnahmen beteiligt werden, um gleiches Qualifikationsniveau zu garantieren.
7. Zentrale und dezentrale Einheiten müssen bei Trainingsmaßnahmen gleichermaßen Berücksichtigung finden.

8. Die Weitergabe der Trainingsinhalte auf die nachgeordneten Führungsebenen darf nicht vernachlässigt werden.
9. Nachwuchskräfte sollten in Trainingsprogramme angemessen eingebunden werden, um sie dem Unternehmen zu erhalten.

#### **4 Qualifizierungshindernisse zum Trainingserfolg**

Fortschrittliche Personalentwicklungskonzepte waren aufgrund anderer Schwerpunktsetzungen im Personalmanagement (Personalabbau, Aufbau der Personalverwaltung, Eingruppierung/Vergütung) in der Zeit direkt nach der Wende kaum zu finden (Fröhlich, Gindert, Buchholz, 1993). Führungskräfte konnten insofern nur bedingt auf eine Hilfestellung durch die Personalabteilung rechnen, und auch das fachliche Wissen konnte erst nach und nach aufgebaut werden.

In den ersten Monaten der Zeit nach der Wende war die Personalentwicklung insofern geprägt durch individuelle Einzelmaßnahmen und weniger durch systematische Konzepte. Außerdem galt das Hauptinteresse in dieser Zeit weniger denjenigen, die noch Arbeitsplätze inne hatten, als vielmehr denen, die sich nach ihrer Entlassung durch Umschulungsmaßnahmen weiterqualifizieren wollten/sollten. Dadurch hat sich das Bewußtsein für eine systematische Personalentwicklung und umfassende Trainingsmaßnahmen in den Unternehmen nur zögernd entwickelt. Bei den individuellen Einzelmaßnahmen stellte sich oft heraus, daß die durchaus sinnvollen Trainingsinhalte kaum in die tägliche Arbeitspraxis umzusetzen waren, weil zum einen extern durchgeführte Trainings verständlicherweise zu wenig unternehmens- und bedarfsspezifisch waren und zum anderen auf „Follow-up-Maßnahmen“ in den Unternehmen praktisch kein Wert gelegt wurde. Das häufig genannte Ziel, Verhaltens- und Ergebnisveränderungen in Unternehmen zu erreichen, wurde in den seltensten Fällen realisiert.

Dies wurde sogar von den Verantwortlichen kaum zur Kenntnis genommen, da durch die fehlenden konzeptionellen Grundlagen der Personalentwicklung selbst eine oberflächliche Einschätzung des im Unternehmen verwertbaren Nutzens ausblieb (ein relativ leicht zu handhabendes Konzept beschreiben Wunderer, Fröhlich, 1991).

Eine wesentliche Rahmenbedingung für die Qualifizierung von Ost-Führungskräften war auch die Einbindung westdeutscher Führungskräfte in das Management der Unternehmen in den neuen Bundesländer. Ohne im Detail näher darauf einzugehen, sei hier auf das sogenannte „Besser-Wessi“-Syndrom hingewiesen, das besagt, daß West-Manager mit deutlicher Überheblichkeit und spürbarer Arroganz ihren Ost-Kollegen gegenüber aufgetreten sind (Stratemann, 1992, S. 24: „Solche Selbstüberschätzungsmechanismen erschweren die Kooperation mit den Ost-Kollegen erheblich“). Dieses nachvollziehbare

Empfinden bei den Ost-Führungskräften wirkt wenig lernfördernd und wird kaum Verhaltensänderungen begünstigen. Föhr (zitiert nach Friedrichs, H. 1993) fordert hierzu „eine andere Art, des aufeinander Eingehens der Kommunikation, der Bereitschaft zum Verstehen des anderen“. Wobei Föhr noch anfügt, daß aus seiner Sicht diese Eigenschaften in Westdeutschland „nicht unbedingt zu jenen zählen, die besonders häufig anzutreffen“ sind.

Unabhängig von diesen nicht selten anzutreffenden Verhaltensweisen sind Führungskräfte in den neuen Bundesländern oftmals enttäuscht vom Fachwissen und den Arbeitsergebnissen der in den neuen Bundesländern eingesetzten West-Führungskräfte. Aus dreierlei Gründen ist diese subjektive Einschätzung nachzuvollziehen:

1. Die Ost-Führungskräfte haben insbesondere in den technischen Disziplinen sehr schnell den Wissensunterschied zwischen Ost und West reduziert.
2. Führungskräfte aus dem Westen haben aufgrund mangelnder Praxis mit schwierigen Wandlungsprozessen auch selten erfolgreiche Ergebnisse abgeliefert.
3. Die in den neuen Bundesländern eingesetzten West-Führungskräfte waren auch nicht immer den Anforderungen entsprechend qualifiziert und geeignet.

Diese Erfahrungen und subjektive Einschätzungen der Ost-Führungskräfte haben dazu geführt, daß Kooperationen und gemeinsame Lernprozesse/Trainingsveranstaltungen mit Westkollegen nur noch geteilte Zustimmung finden. Dies ist mit einer der entscheidenden Gründe, warum In-house-Veranstaltungen mit der Konzentration auf das eigene Unternehmen eine höhere Grundakzeptanz bei den Beteiligten aufweisen.

Erschwerend für die Personalentwicklung kam hinzu, daß die Politik der Treuhandanstalt sich erst in jüngster Vergangenheit mit diesem Thema in ihren Beteiligungsunternehmen intensiver beschäftigt. Beispielhaft sei hier der von der Treuhandanstalt durchgeführte Kongreß „Personalentwicklung in Krisenzeiten, am 02.07.1993“ genannt. Für die Treuhandunternehmen bedeutete dies in der Vergangenheit, schwierige Diskussionen über Sinn und Notwendigkeit bzw. Kosten-/Nutzen-Überlegungen von Trainingskonzepten auf dem Weg zu einer erfolgreichen Privatisierung.

Das jetzt von der Treuhandanstalt initiierte Modellprojekt „Intensivierung von Personalentwicklung in Beteiligungsunternehmen“ orientiert sich stärker an den Personalentwicklungsnotwendigkeiten in Unternehmen und könnte durch Kontinuität und gezielte Maßnahmen auch zu einer verbesserten Führungskräftequalifizierung auf allen Ebenen erheblich beitragen.

Als Fazit läßt sich feststellen, daß die Hindernisse zur Teilnahme an einer Trainingsmaßnahme bzw. zur Realisierung des Lerntransfers ins Arbeitsfeld nicht

zu unterschätzen sind. Einzelmaßnahmen können zwar zu individuellen Verbesserungen führen, ein kontinuierlich durchzuführendes Führungskräftequalifizierungskonzept können sie jedoch keinesfalls ersetzen.

Die Akzeptanz für eine umfassende Führungskräftequalifizierung kann auch dadurch gesteigert werden, daß ein umfangreiches Trainingskonzept in Einzelmodule aufgeteilt wird und damit die finanzielle Belastung des Unternehmens und das zeitliche Engagement der Führungskräfte auf ein erträgliches Maß reduziert werden kann.

## **5 Praxisbeispiele**

### **5.1 Management-Training Deutsche Waggonbau AG (DWA)**

Das Projekt „Management-Training bei der DWA“ wurde vom Personalbereich angeregt und mit einer externen Unternehmensberatung entwickelt. Dabei wurden zwei Hauptziele verfolgt: Es sollte sowohl die Integration der gesamten Führungsmannschaft erreicht werden als auch die Fähigkeiten der einzelnen Führungskräfte herausgearbeitet und Verhaltensänderungen angestoßen werden.

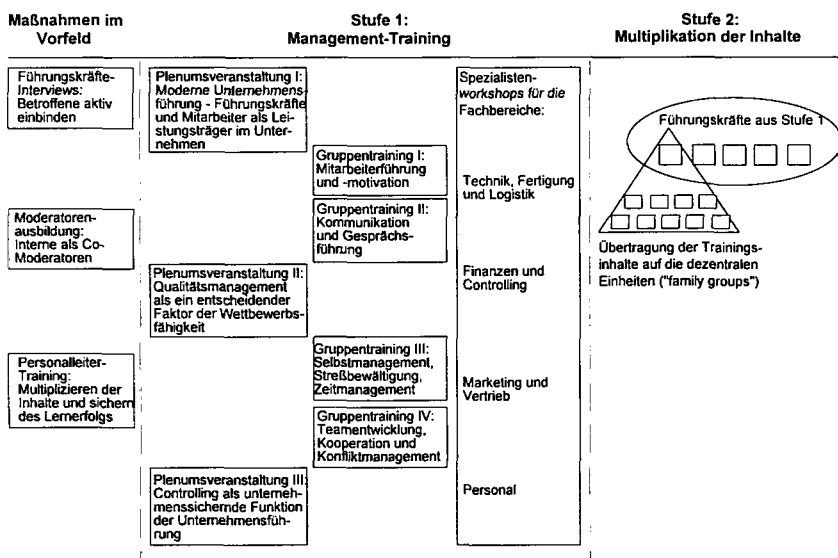
Die Zielgruppe setzte sich daher aus Geschäftsführern, Hauptabteilungsleitern und Abteilungsleitern mit besonderem Verantwortungsbereich der Holding und der Tochtergesellschaften zusammen. Für sie wurde ein modulares Training entwickelt, das strikt auf die Lernziele ausgerichtet war und den Bedürfnissen der einzelnen Teilnehmer Rechnung trug. Das Konzept sah daher eine Kombination verschiedener Instrumente vor:

Um von Anfang an Praxisnähe sicherzustellen, wurden im Vorfeld Interviews mit Führungskräften an verschiedenen Standorten durchgeführt und die Betroffenen aktiv in die Festlegung des Bildungsbedarfs und die Diskussion möglicher Programmschwerpunkte eingebunden. In einer Moderatorenausbildung wurden Interne als Co-Moderatoren ausgebildet. Sie wirkten als neutrale Beobachter und konnten bei Problemen Verbesserungsvorschläge an den Projektleiter zurückmelden.

Die Personalleiter als dezentrale Ansprechpartner und Multiplikatoren vor Ort wurden von Anfang an in die Maßnahmenentwicklung durch Workshops eingebunden und intensiv auf das Training vorbereitet, damit sie in einer Berater- und Coaching-Funktion den Führungskräften vor Ort hilfreich zur Seite stehen können. In der horizontal ausgerichteten Haupttrainingsphase sorgte ein ausgewogener Wechsel von Plenums- und Gruppenveranstaltungen dafür, daß die im Plenum erkannten Schwerpunkte der Führungspraxis von den Kleingruppen intensiv bearbeitet wurden. In den Plenumsveranstaltungen lag der Schwer-

punkt darauf, die Führungskräfte in das Gesamtführungskonzept einzubinden und die Identifikation mit dem Konzern zu erhöhen.

*Abbildung 4: „Management-Training Deutsche Waggonbau AG; Zielgruppe: Zentrale und dezentrale Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene“*



Das Management-Training sollte auch zur Ausarbeitung von Führungsgrundsätzen beitragen. Eine Projektgruppe, die während der ersten Plenumsveranstaltung hierarchie- und standortübergreifend gebildet wurde, erarbeitete hierzu Vorschläge, die bis zur letzten Plenumsveranstaltung mit den übrigen Führungskräften diskutiert und dann von allen verabschiedet wurde.

Gleichzeitig wurde der Kontakt zwischen den Führungskräften intensiviert und Raum für den Erfahrungsaustausch und die Wissensvermittlung untereinander geschaffen. Die Gruppentrainings dienten dazu, die Plenumsthemen zu vertiefen und Probleme zur Führungsproblematik in kleinem Kreis zu diskutieren. Spezialisten-Workshops für die Fachleute der entsprechenden Abteilungen sollten eine aktuelle fachliche Weiterbildung in den Bereichen Technik/Fertigung/Logistik, Finanzen und Controlling, Marketing/Vertrieb und Personal gewährleisten.

Zur Multiplikation der Inhalte des Trainings wurde die vertikale Trainingsphase konzipiert. Hier können die Führungskräfte der ersten Stufe die Trainingsinhalte in ihrem eigenen Organisationsumfeld konkret vertiefen. Nur wenn die vermittelten Trainingsinhalte an den einzelnen Standorten bis auf die Mitarbeiterebene „heruntergebrochen“ werden, können sie auch gelebt werden, und der Maßnahmenerfolg ist gewährleistet.

Im Rückblick zeigt sich der Wert des DWA-Management-Trainings in der Verknüpfung von Kleingruppen-Trainings und Plenumsveranstaltung sowie dem damit verbundenen intensiven Austausch der Teilnehmer unterschiedlicher Fachbereiche und Standorte. Ausgehend von Diskussionen über Sachthemen konnten über die reine Wissensvermittlung hinaus Verhaltensaspekte mit in die Trainingseinheiten eingebracht werden. Die anfänglich zurückhaltenden Teilnehmer konnten dadurch zur aktiven Mitarbeit gewonnen werden, was zur Steigerung des Maßnahmenerfolgs wesentlich beigetragen hat.

## **5.2 Management-Training SAXONIA AG**

Management des Wandels bedeutete in diesem Unternehmen der Metallindustrie zunächst eine massive Umstrukturierung in viele Einzelgesellschaften. Notwendig wurde damit eine Besetzung der Führungspositionen auf der Ebene der Geschäftsleitung und der nachfolgenden Führungsebene.

Zur Qualifizierung der in Frage kommenden Bewerber wurde ein Schulungsmodell konzipiert, das eine sinnvolle methodische Verknüpfung von Einstellungs- und Verhaltenskomponenten mit Wissens- und Könnensaspekten beinhaltet und damit eine höchstmögliche Motivation der Teilnehmer anstrebt. Bei der detaillierten Maßnahmenplanung wurde dies durch die Reihenfolge der einzelnen Bausteine berücksichtigt. Inhaltlich wurden betriebswirtschaftliche und führungspsychologische Schwerpunkte gesetzt:

Die einzelnen Bausteine wurden in Form zweitägiger Seminare realisiert und bildeten den Hintergrund spezieller zusätzlicher Seminarangebote, die das im Training Erworbene vertiefen sollten. Besonders erwähnt werden sollen dabei Bausteine, die speziell auf die Fragestellungen und Probleme von Kleinbetrieben eingingen, um die Teilnehmer konkret auf ihre zukünftige Aufgabe in der Geschäftsleitung eines abgespaltenen Kleinbetriebs vorzubereiten.



Abbildung 5: „Trainingskonzept SAXONIA AG; Zielgruppe: Führungskräfte für privatisierte Unternehmen“



Die Management-Trainings wurden als geschlossene Veranstaltung durchgeführt, während die Vertiefungsseminare für Führungskräfte und Mitarbeiter aus den entsprechenden Fachbereichen offen waren.

Eine Langzeitevaluation nach einem Jahr brachte folgendes Ergebnis: Von 25 Teilnehmern sind noch 20 in der entsprechenden Funktion, so daß eine hohe Konstanz der Stellenbesetzung zu beobachten ist. Die Teilnehmer halten zu über 90 % die damaligen Lerninhalte für sinnvoll, nützlich und ergiebig in der Themenvielfalt. Trotzdem würden die Teilnehmer heute die Themen etwas modifizieren, sie noch stärker praxisbezogen auswählen und in noch stärkerem Maße Fallstudien in die Trainings einbinden. Insbesondere die Maßnahme mit Schwerpunkt Führungsverhalten konnte direkt nach der Stellenübernahme intensiv umgesetzt werden. Vor allem die Möglichkeit, die eigene Rolle zu überdenken und die Vermittlung konkreter Instrumente wurde als hilfreich empfunden. Obwohl in der damaligen Krisensituation die Bedeutung von Nachfolge-

maßnahmen mit Wiederholung/Vertiefung der Trainingsinhalte deutlich geäußert wurde, kamen diese nicht zustande, da es den Teilnehmern notwendig erschien, ständig vor Ort anwesend zu sein. Mit etwas zeitlichem Abstand erkannten die Befragten nahezu ausnahmslos, daß das Argument der Unabkömmlichkeit eher zur Gewissensberuhigung, denn als tatsächliches Hindernis gesehen werden kann.

Als Fazit kann festgestellt werden, daß sich der Wechsel zwischen emotionalen und rationalen Lerninhalten bewährt hat. Die Vertiefung und Erweiterung des eigenen Wissens und die Bereicherung durch zusätzliche Teilnehmer wurde als hilfreich empfunden. Systematische Evaluation konnte den Erfolg der Maßnahme, aber auch mögliche Verbesserungsvorschläge dokumentieren.

## 6 Literatur

- Andretta, G., Baethge, M., Naevecke, S. & Roßbach U. (1993). Zwischen Abbau und Aufbau. Betriebliche Personalentwicklung und Qualifizierung in den neuen Ländern. Qualifikations-Entwicklungs-Management Bulletin, 10, S. 2 - 7.
- Berthel, H. (1987). Anforderungen an den Manager von morgen. Führungskraft 2000. In Harvard Manager, 3, S. 114 - 118.
- Blaschke, D., Koller, M., Kühlewind, G., Möller, U. & Stooß, F. (1990). Qualifizierung in den neuen Bundesländern. Hintergründe. Tendenzen. Folgen. Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 7.
- Bruch, H. & Steinle, C. (Hrsg.) (1993). Führung und Qualifizierung. Handlungshinweise für die Praxis in den neuen Bundesländern. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Friedrich, W. (1990). Führungskräfte und Gründungspotentiale in der ehemaligen DDR. Unterstützungs- und Beratungsbedarf für die wirtschaftliche Erneuerung. Kerpen: WSF- Wirtschafts- und Sozialforschung.
- Friedrichs, H. (1993). Der Generalist hat Hochkonjunktur. Die Neuen Länder brauchen fähige Manager. Gespräch mit Treuhandvorstand Dr. Horst Föhr. Zeitungsbeilage, Nr. 72, S. B7. München: Süddeutscher Verlag.
- Fröhlich, W. (1990). Personalführung. München. Heyne Verlag.
- Fröhlich, W., Gindert, Ch. & Buchholz, U. (1993). Personalstrategien in den neuen Bundesländern. In Domsch, M. & Regnet E. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fröhlich, W. & Gindert, Ch. (1994). Veränderungsmanagement durch Personalentwicklung. In: Schwuchow, K., Gutmann, J., Scherer, H.-P. Jahrbuch der Weiterbildung. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt
- Fröhlich, W. & Gude, R. (1990). DDR, zukunftsorientierte Personalentwicklung. Personalwirtschaft, 8, S. 32 - 34.
- Fröhlich, W. & Schmidt, B. (1992). Qualifikationsmerkmale von Führungskräften aus der ehemaligen DDR, eine kritische Bestandsaufnahme nach der Wende. In Geißler, H. (Hrsg.) Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Erfahrungen und Visionen. Frankfurt: Peter Lang.
- Grunwald, W. & Rudolph, H. (1993). Qualifikation von Spitzenkräften: Was erfolgreiche Manager auszeichnet. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Haenschke B. u.a. (1993). Weiterbildung und Identität. QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern, Heft 1.

- Hartmann, W.D. (1990). Mentales Mauersyndrom beseitigen. In Eckardstein, v.D., Neuberger, O., Scholz, Ch., Wächter, H., Weber, W. & Wunderer, R. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Heeg, F.J., Walter, U. & Karowski, V. (1993). Personal- und Organisationsentwicklung in den neuen Bundesländern. Ein modulares Weiterbildungssystem für Führungs- und Fachkräfte. Personalführung, 2, S. 140 - 147.
- Heinecker, H.-J., Klump, W., Lemke, S. & Siehlmann, G. (1993). Transferprojekt II: Führungskräfte-Entwicklung zwischen Subkultur und Strategieorientierung. In Weiße Reihe. Forschungsprojekt Lerntransfer. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., S. 75 - 83.
- Hentze, J. (1993). Bildungsbedarf osteuropäischer Führungskräfte. Schwuchow, K. (Hrsg.) Jahrbuch der Weiterbildung. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 70 - 73.
- Koch, A. (1991). Personal- und sozialpolitische Praxis in bundesdeutschen und DDR-Betrieben. In Pieper, R. (Hrsg.), Personalmanagement. Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Krüger, K.-H. (1993). Personalmanagement in den neuen Bundesländern: Motor der Organisations- und Personalentwicklung. Personalführung, 11, S. 958 - 962.
- Ladensack, K. (1982). Leiter - Kollektiv - Persönlichkeit. Berlin: Verlag Die Wirtschaft.
- Ladensack, K. (1991). Von der dirigistischen Kaderarbeit in der DDR zum Personalmanagement im unternehmerisch handelnden Betrieb. In Pieper, R. (Hrsg.), Personalmanagement. Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Lang, R. (1992). Ergebnisbericht zum Projekt SOKULT (Sozio-kulturelle Aspekte des Leiterverhaltens) 1992. Chemnitz.
- Lang, R. (1992). Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte. In Heidenreich (Hrsg.), Kader, Krisen, Kombinate. Berlin: Sigma.
- Lehne, B. (1990). Führungsstil und Situation. In Eckardstein, v.D. & Neuberger, O., Scholz, Ch., Wächter, H., Weber, W. & Wunderer, R. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lenin, W.I. (1964). Werke. 5. russ. Ausgabe, Bd. 44, Moskau.
- Leonhardt, B. (1992). Aus Plan mach Markt, der Weg der Ex-DDR-Betriebe in die unternehmerische Einheit. Personalführung, 3, S. 200 - 204.
- Maaz, H.-J. (1992). Der Gefühlsstau. Ein Psychogramm der DDR. Berlin: Aragon.

- Myritz R. (Hrsg.) (1992). Manager in Ostdeutschland. Köln: div Deutscher Instituts Verlag.
- Myritz, R. (1992). Elite ohne Alternative. Zur Situation der Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen. Personalführung, 6, S. 462 - 468.
- Neuberger, O. (1991). Personalentwicklung. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Schramm, B.-E. (1993). Strategisches Veränderungsmanagement. Schwuchow, K. (Hrsg.) Jahrbuch der Weiterbildung. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 62 - 65.
- Staudt, E. & Böhm, I. (1990). Führungs- und Fachkräftedefizite in Ostdeutschland: Ursachen, Lösungskonzepte, Maßnahmen. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Nr. 79.
- Staudt, E., Voß, P. & Schepanski, N. (1993). Führungs- und Fachkräfte im Transformationsprozeß vom Plan zum Markt. Zur Situation von Teilnehmern in ABS-Gesellschaften. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Nr. 113.
- Steinberg, C. (1991). Praxisbezogenes Umstrukturierungsmanagement vom Plan zum Markt. Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern, Stuttgart.
- Stolz, R. (1993). Der steinige Weg vom Sozialismus in die Marktwirtschaft. Wirtschaft & Weiterbildung, 1, S. 29 - 30.
- Stratemann, I. (1992). Psychologische Bedingungen des wirtschaftlichen Aufschwungs in den neuen Bundesländern. In Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 24, S. 15 - 26.
- Wilde, G., Pietrzynski, G. & Voigt, H. (1991). Mandat für Ost-Manager. Auf der Suche nach einer neuen Unternehmenskultur in Zeiten des Umbruchs. Köln: div Deutscher Instituts-Verlag.
- Wunderer, R. & Fröhlich, W. (1991). Transfer-Evaluation bei Aus- und Weiterbildung. Personalwirtschaft, 8, S. 18 - 23.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). Führungslehre I und II. Berlin: Walter de Gruyter Lehrbuch.
- Wunderer, R. & Kuhn, T. (1993). Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Wunderer, R. (1993). Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.) (1992). Führungsverständnis in Ost und West - Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften. Deutscher Wirtschaftsdienst, Bericht 39.

**Teil 3:**  
**Versuche der Steuerung des Transformationsprozesses -**  
**Projekte und Fälle zur Steigerung von**  
**Führungskompetenz**

**Volker Heyse**  
**Peter Seifert**

**Stärkung der Führungskompetenz in Treuhand-  
Beteiligungsunternehmen bei der Reorganisation und  
Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft**

### **Zusammenfassung**

Das nachfolgende Kapitel gibt einen differenzierten Einblick in die Kommunikations- und Interaktionsprobleme und -annäherungen zwischen westdeutschen und ostdeutschen Führungskräften, die in Vorständen und Geschäftsführungen ostdeutscher Unternehmen zusammenarbeiten.

Die Untersuchungen, die auch Selbst- und Fremdeinschätzungen einschlossen, zeigen deutlich, daß 1989 zwei unterschiedliche (Denk- und Arbeits-)Kulturen aufeinandergestoßen sind, die zu vielfältigen Rollenkonflikten, Vorurteilen und zeitweiligen Abgrenzungen führten, gegenwärtig und insgesamt jedoch zu Tendenzen der Annäherung und gegenseitigen Akzeptanz.

Es werden vielfältige Anregungen zu Inhalten und Formen für die Führungskräfte-Weiterbildung gegeben.

---

**Abstract**

The following chapter gives an overview of the communication- and interaction-problems and -approximations faced by east- and westgerman managers who are working together in eastgerman-companies.

The studies which include opinions of people involved and others show that in 1989 two different (thinking- and working-) cultures met eachother, a fact that created at first quite a lot of role-conflicts, prejudices and temporary limitations but by now tendencies towards approximation and acceptance.

Many stimulations are given for the content and form of management-educational-programs.



**Inhalt**

- 1 Vorbemerkungen
- 2 Ausgangssituation ostdeutscher Führungskräfte
- 2.1 Charakteristika und Deformationserscheinungen in der DDR-Leiungspraxis der 80er Jahre
- 3 Methodik
- 4 Entwicklungserwartungen der OFK
- 5 Integrationsbemühungen und -probleme
  - 5.1 Probleme, persönliches Wohlbefinden der West-OFK
  - 5.2 Umstellungs- und Anpassungsprobleme
  - 5.3 Integrationserwartungen
  - 5.4 Tätigkeitsmotive
  - 5.5 Problemcharakteristik / THA-Beteiligungsunternehmen
    - 5.5.1 Gewichtung der fünf „brennendsten Probleme“ / Dauerbrenner
    - 5.5.2 Sachliche Problemstruktur
- 6 Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen ost- und westdeutschen OFK
  - 6.1 Interkulturelle Vergleiche
  - 6.2 Kommunikationsverhalten
  - 6.3 Sozialkontakte und Freizeitverhalten
  - 6.4 Führungsverhalten
  - 6.5 Führungskräfte - Leitbilder
  - 6.6 Konflikte der Führungskräfte
- 7 Vorschläge zur weiteren Stärkung der Führungskompetenz
- 8 Literatur

## 1 Vorbemerkungen

In einem Pilotprojekt der Treuhandanstalt wurden unter dem Motto „Stärkung der Führungskompetenz“ im Zeitraum Februar bis September 1992 acht Fallstudien in ostdeutschen Unternehmen durchgeführt.

Die Zielstellungen des Pilotprojektes waren:

- Sichtbarmachen objektiv vorhandener Kompetenz-Synergien in gemischt geleiteten Unternehmen (West-Ost-Führungsteams).
- Unterstützung des unternehmensinternen Abbaus von Defiziten und Schwachstellen im Zusammenwirken west-ostdeutscher Führungskräfte zur Durchsetzung von Leistungs-Synergien des Zusammenwirkens.
- Ableitung erster unternehmensspezifischer und differenzierter Weiterbildungsanforderungen und -inhalte für ostdeutsche Führungs-Nachwachskräfte.

Neben vielfältigen praktischen Schlußfolgerungen für die untersuchten Unternehmen sowie für die Treuhandanstalt selbst konnten interessante sozial- und führungswissenschaftliche Beobachtungen in unternehmensspezifischen Transformationsprozessen „Plan zu Markt“ gemacht werden. In allen untersuchten Unternehmen waren ost- und westdeutsche Führungskräfte gemeinsam in Geschäftsleitungen/Vorständen tätig.

In den Fallstudien wurde deshalb auch schwerpunktmäßig nach der Art der Kommunikation und Interaktion beider Gruppen von Führungskräften gefragt, Indikatoren für individuelle Führungsorientierungen und Wertumbrüche sowie die Entwicklung von Selbstwertkonzepten geprüft. Insofern geht die vorliegende Studie „tiefer“ als viele bisher durchgeführten Untersuchungen zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden ost- und westdeutscher Führungskräfte und zur „geistigen Vereinigung“ in der Wirtschaft (vgl. z. B. Böhm, 1994) und versucht, der Frage nach den kulturellen und Mentalitätsunterschieden zwischen Ost- und Westdeutschen nachzugehen.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse bestätigen folgende Schlußfolgerungen, die wir in der Literatur vorfanden, und die beim Lesen der nachfolgenden Ergebnisse den Blickwinkel des Lesers ausrichten mögen:

1. „Es gibt keine Alternative zu der vorhandenen Elite. Die Frage ist lediglich zu stellen, welche Personen mit welchen Qualifikationen an welchen Orten welche Aufgabe zu lösen imstande und/oder willens sind“ (Myritz, 1992, S. 468).

Mit anderen Worten: Es gibt nicht nur zu wenig erprobte Krisenmanager, die von West- nach Ostdeutschland gehen (könnten), sondern es gibt keine spezifischen Erfahrungsträger im gesellschaftlichen Transformationsmanagement. Zu-

künftige Transformationsmanager können sich nur „vor Ort“ entwickeln - im Erspüren der spezifischen Bedingungen und Befindlichkeiten.

2. „Einander zu begreifen wird erst möglich sein, wenn jeder weiß, woher der andere kommt: Welche Umstände ihn bestimmt haben und welche Erziehung ihn geformt hat. Welche Hoffnungen er gehegt, welchen Idealen er vielleicht gefolgt, welche Erfahrungen er gemacht, welchem Druck er gewichen und widerstanden hat“ (Bender, 1992, S. 10).

Die folgenden Vorbemerkungen zur Ausgangssituation ostdeutscher Führungskräfte sollen zu dieser notwendigen Verständigung beitragen und deutlich machen, daß die ehemalige DDR eine prinzipiell andere Gesellschaft mit anderem Selbstverständnis, anderen Identitäten und anderer Alltagssprache als die „alte Bundesrepublik“ war und ein direkter Vergleich zweier prinzipiell unterschiedlich ausgerichteter Gesellschaften zu tragischen Mißverständnissen und Fehleinschätzungen führen muß.

Nur ein entideologisierte Vergleich läßt Entwicklungs-, Synergie-, Wandelvorteile sichtbar werden und läßt aktive Gestaltung zu.

## 2 Ausgangssituation ostdeutscher Führungskräfte

Die Entscheidung, die Vereinigung in Form des Beitritts nach Artikel 23 des Grundgesetzes zu wählen, hatte ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis der neuen Bundesländer zur Folge, das insbesondere für die Ost-Führungskräfte eine unvorhersehbare, und bedingungslose Anpassung an die politische, rechtliche, wirtschaftliche und soziale Ordnung erforderlich machte. Damit waren umfassende Umlearnprozesse, Neu- und Umbewertungen von Werten und Normen verbunden.

Der Umbruch der Arbeits- und Lebensverhältnisse, die einseitige Übernahme der Gesetze, Leit- und Organisationsprinzipien der Bundesrepublik führten nicht automatisch zu neuem Denken und neuen Verhaltensweisen. Dieser Umbruch trifft die Ost-Führungskräfte besonders als:

- selbst betroffene Mitglieder der Gesellschaft,
- sich - in Auseinandersetzung mit ihrer früheren Führungsrolle - zu „bewährende Bezugspersonen“,
- Sündenbock - auch für im wahren Ausmaß individuell nicht voraussehbare bzw. unvorstellbare wirtschaftliche Altlasten,
- mehrseitig mißtrauisch angenommener Kommunikationspartner der westdeutschen Führungskräfte.

Tiefgreifende Orientierungs- und Verhaltensunsicherheiten sind - insbesondere bei älteren Führungskräften - die Folge. Letztere wähnen sich als „ewige Verlie-

rer“: Verlust der Jugend durch Krieg/Nachkriegszeit, Selbst-(Ego-)Aufgabe zugunsten des Allgemeinwohls zentralistisch-planwirtschaftlicher Gesellschaftsprägung und eine in Frage gestellte Personen- und Führungskompetenz aus demokratisch-marktwirtschaftlichem Selbsterständnis bei gleichzeitiger strikter Allgemeinwohl-Orientierung der Umgebung („Rettung ostdeutscher Industrie“, „Wahrung von Firmenruf und Mindestarbeitsplätzen durch besonders prägnante marktwirtschaftliche Unternehmensführung ...“).

## **2.1 Charakteristika und Deformationserscheinungen in der DDR-Leitungspraxis der 80er Jahre**

Die Unternehmen und Organisationen der ehemaligen DDR existierten unter stark restriktiven Bedingungen und waren in einem hohen Maße im Rahmen der politischen Indoktrination und der zentralen Plan-(Verwaltungs-)Wirtschaft fremdbestimmt. Auf vielen Gebieten war ihre Wechselwirkung mit der Umwelt eingeschränkt, zum Beispiel durch das Fehlen eines Arbeitsmarktes und die Isolierung vom Weltmarkt (Heyse, Ladensack, 1994, S. 10).

Die Deformationserscheinungen der Leitungstätigkeit nahmen in der ehemaligen DDR in den späten 70er Jahren und in den 80er Jahren drastisch zu; sie wirken natürlich gegenwärtig in Denk- und Handlungsgewohnheiten der Führungskräfte nach. Typische Deformationserscheinungen waren (vgl. Ladensack, 1990, S. 86; Dubiel, 1993, S. 6): Ständig weiteres Entfernen der Entscheidungsbefugnisse von den Instanzen, die sachkundig entscheiden konnten, bis hin zu Erscheinungen von Mißbrauch und Arroganz der Macht. Dirigistische Eingriffe übergeordneter Planungs- und Bilanzierungsstellen (Staatliche Plankommission auf Kreis-, Bezirks- und Republik-Ebene ...) und SED-Machtapparate (Kreis-, Bezirksleitung, Zentralkomitee) „im Namen des Allgemeinwohls“.

So wie in allen zentralistischen Gesellschaften beobachtbar, war auch in der ehemaligen DDR das Allgemeinwohl, das „Wohlergehen des Staates“ (de Bono, 1992, S. 71) von oberster Wichtigkeit. Das Wohl des einzelnen war von ihm abhängig - im Unterschied zu demokratischen Gesellschaften, in denen das Ego und die Leistung des einzelnen stark betont werden.

Semantische Doppeldeutigkeiten bis hin zu Doppelzüngigkeiten wie: „Vom ‘Ich’ zum ‘Wir’“, „Diktatur des Proletariats als höchste Form der Demokratie“, „Jedem nach seinen Leistungen und jedem nach seinen Fähigkeiten“ ... suggerierten im Alltag die hohe Übereinstimmung von Allgemeinwohl und Einzelwohl.

Da es offiziell keine „Eliten“ geben durfte und die Mangelwirtschaft für alle gleichermaßen sicht- und erlebbar die Lebensverhältnisse egalisierte, wurden besondere persönliche Karrieren aufgrund überdurchschnittlicher Leistungen und Durchsetzungsfähigkeit entweder als nicht kopierbar bewundert oder mit

dem Etikett „persönliche Bereicherung“, als im Widerspruch zur Allgemeinheit stehend, abgewertet.

Die Leistung des einzelnen und der natürliche Egoismus waren so lange anerkannt, wie sie sich widerspruchsfrei dem Allgemeinwohl (der Staatsdoktrin) unterordneten. Betriebliche und staatliche Auszeichnungen folgten in der Regel anderen als reinen Leistungsmaßstäben, zumal die entscheidenden Instanzen vorrangig politisch-konformistischen Maßstäben folgten.

Daraus ergab sich:

- Zwang, unter den Bedingungen ständiger Disproportionen und Außeneingriffe zu arbeiten, „Mangel-Verwaltung“.
- Abschottung vom internationalen Wettbewerb, vorrangig wirtschaftliche sowie wissenschaftlich-technische Fixierung auf die damalige Sowjetunion und andere osteuropäische Länder.
- Überlastung der oberen Leitungsebenen mit operativer Arbeit und Entmündigung der Leiter auf den mittleren und unteren Leitungsebenen; Abnahme der Attraktivität der Leitungstätigkeit (Fehlen von Autorität, Anerkennung, Anreizsysteme, Möglichkeiten der Selbstorganisation).
- Herabsetzung der Wertschätzung für strategische Arbeiten, Kreativität und Spitzenleistungen. Geistige Unterforderung bei gleichzeitiger zeitlich-formaler Überforderung und fachliche Fehlbesetzungen waren an der Tagesordnung.
- Zunahme von Formalismus und inhaltlicher Entleerung bei der „demokratischen Mitwirkung“ der Beschäftigten, z.B. auch in der ursprünglich international durchaus interessanten „Neuererbewegung“.
- Erziehung zu Anpassung, Duckmäusertum und doppelzüngigem Verhalten und somit Beeinträchtigung der Persönlichkeitsentwicklung.
- Entwertung von Moralnormen, der Rolle eigener Standpunkte und des moralischen Gewissens dadurch, daß widerspruchsfoller Vollzug auch sinnloser Maßnahmen gefordert wurde. Andererseits verkamen ursprünglich hochwertige Begriffe und Orientierungen wie „Freiheit“, „Frieden als Grundwert des Sozialismus“, „zehn Gebote der sozialistischen Moral“ durch willkürliche und widersprüchliche Auslegung der damaligen Machtorgane (einschließlich ihrer strafrechtlichen Handhabung).

Die Unsicherheit des Umgangs mit Werten und Moralnormen seitens der DDR-Propaganda und die damit verbundene Desorientierung der damaligen Führungskräfte zeigte sich beispielsweise auch darin, daß in den massenwirksamen Medien kaum zu Werten und Normen Stellung genommen wurde.

Das hatte zur Folge:

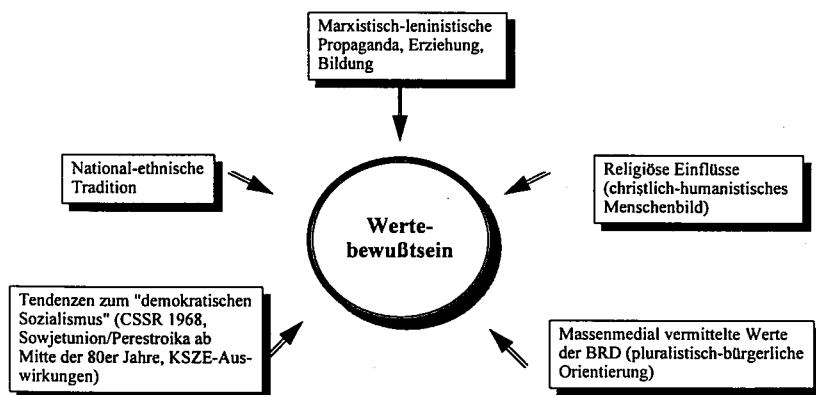
- Nutzung von Angst als Führungsinstrument.
- Zunahme von Unehrlichkeit, Gleichgültigkeit und fehlender Sensibilität gegenüber ethischen Problemen im Kreis damaliger Leiter und Funktionäre.

Alle diese Deformationerscheinungen und Widersprüchlichkeiten, verbunden mit der Einsicht vieler damaliger unterer und mittlerer Führungskräfte, die Arbeits- und Leitungsbedingungen kaum wesentlich verändern zu können, wirkten sich individuell als Stressoren aus und schränkten die Identifikationsmöglichkeiten mit den staatlich propagierten (Grund-)Werten und Zielstellungen erheblich ein.

Und genau hier liegen auch die Chancen des Wandels: die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit vieler, insbesondere jüngerer Führungskräfte. Tatsächlich gab es in der DDR eine hohe individuelle Werteambivalenz. Neben der diktatorischen politischen Herrschaft gab es zugleich vielfältige humanistische Ideale, die auch praktisch angestrebt und partiell verwirklicht wurden (Heyse/Ladensack, 1994, S. 10).

Die Herausbildung des Wertebewußtseins wurde ideell im wesentlichen durch folgende Einflüsse bestimmt (Metzler/Metzler/Heyse, 1994, S. 119):

*Abbildung 1: Einfluß auf die Herausbildung des Wertebewußtseins*



Da zwischen der politischen Propaganda auf marxistischer Grundlage und anderen Einflußfaktoren (vgl. Abb.1) über längere Zeiten Patt-Situationen bestanden, entwickelte sich ein instabiles Wertebewußtsein. Durch den grundsätzlichen Wandel der Arbeits- und Lebensverhältnisse, durch den Wegfall der auf soziale Sicherheit und Allgemeinwohl orientierten Lebensbedingungen und

Führungsanforderungen kam es bei den Ost-Führungskräften nunmehr zu besonders tiefen Verlust Erfahrungen und sozialen Konflikten, dadurch zugleich jedoch auch zu einer außerordentlich großen Informations- und Lernoffenheit als wichtige Voraussetzungen für innovative Wandelprozesse.

Die nachfolgenden Untersuchungsergebnisse fassen Beobachtungen zur Konfliktverarbeitung, zu Mechanismen der Identitätswahrung, zu kulturellen Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten ost- und westdeutscher Führungskräfte zusammen.

### 3 Methodik

Die Verhaltensunterschiede, Erwartungen, Erfahrungen zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften wurden über

- mündliche Einzelinterviews
- schriftliche Selbst- und Fremdeinschätzungen
- auf der Grundlage teilstandardisierter Fragebögen

erfaßt. Es wurden für die drei Befragtengruppen (ostdeutsche Führungskräfte, westdeutsche Führungskräfte sowie Gesamtbetriebsräte) semantisch unterschiedliche Interviewleitfäden mit gleichen inhaltlichen Antwort-Kategorien verwendet.

Da bei Wertumbrüchen und einer (Unternehmens-)Kulturveränderung große Unsicherheiten bei Selbst- und Fremdeinschätzungen zu erwarten sind und die Objektivierung von Selbst- und Fremdeinschätzungen zugleich als ein Mittel der Kommunikationsverdichtung in den untersuchten Unternehmen genutzt werden sollte, wurden zu den wichtigsten Fragestellungen stets auch Selbst- und Fremdbilder erhoben.

Es gab keine Antwortverweigerungen; die mündlichen Interviews hatten einen Umfang von drei bis fünf Stunden. Die Interviews wurden in anonymer Atmosphäre in den acht untersuchten Unternehmen durchgeführt. Die unternehmensspezifischen Ergebnisse wurden in allen beteiligten Unternehmen ausgewertet.

Im folgenden werden nachstehende Abkürzungen verwendet:

OFK: Obere Führungskräfte, MFK: Mittlere Führungskräfte, UFK: Untere Führungskräfte, GBR: Gesamtbetriebsrat, THA: Treuhandanstalt. (Wie aus den Vorbemerkungen schon zu ersehen war, wurde der Begriff „Führungskräfte“ in der ehemaligen DDR selten verwendet, eher im Sinne politischer und militärischer Führung. Statt dessen wurden die Begriffe Leiter, Leitungskräfte und Leitungskader synonym verwendet.)

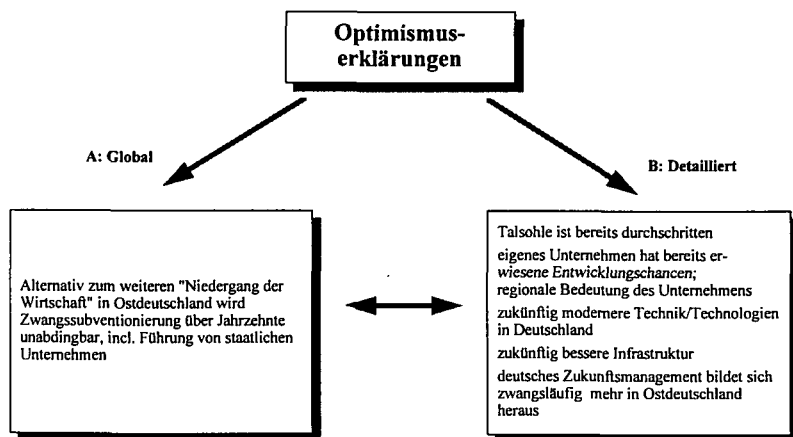
#### 4 Entwicklungserwartungen der OFK

Im folgenden Abschnitt wird den gemeinsamen und unterschiedlichen Entwicklungserwartungen nachgegangen. Interessant sind dabei die unterschiedlichen Meinungen und Perspektiven zur wirtschaftlichen Umgestaltung in den jungen Bundesländern, die in der Summe die aktuell zu lösenden Grundprobleme wiedergeben und ohne deren Beachtung alle weiteren Fragen der möglichen Erhöhung der Führungseffizienz unnütz wären. Interessant sind die Übereinstimmungen bzw. Diskrepanzen zwischen den drei Befragengruppen (Abb. 2).

Interessant sind auch die Ergebnisse zum Handlungshintergrund (familiär, Tätigkeitsalternativen ...) der Führungskräfte.

Führungskräfte West und Ost erwarteten im Untersuchungszeitraum Febr. bis Sept. 1992 mehrheitlich eine wirtschaftliche Konsolidierung in den neuen Bundesländern. Bei den Ost-Führungskräften werden dazu unterschiedliche Erklärungen gegeben, insgesamt sind sie noch optimistischer als die West-Führungskräfte.

Abbildung 2: Optimismuserklärungen

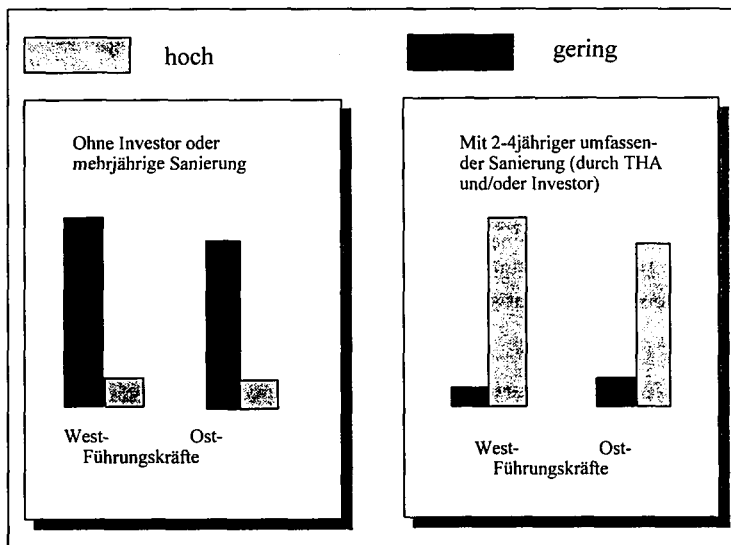


Hinter der A-Erklärungskategorie scheinen Rationalisierungs- und Hoffnungstendenzen durch, die der Suche nach gewohnter sozialer Sicherheit entsprechen („Der Staat kann uns nicht hängen lassen ...“) und einer erforderlichen hohen Leistungs- und Durchsetzungs-Motivation entgegenstehen können. Andererseits stehen sie zu der mehrheitlichen Erwartung der westdeutschen Führungskräfte gegenüber industriepolitischen Konzepten von Bund und Ländern nicht im grundsätzlichen Widerspruch.



Bezogen auf das eigene Unternehmen wird die Entwicklungschance im allgemeinen wie folgt eingeschätzt:

Abbildung 3: Einschätzung der Entwicklungschancen



Ost- und West- Führungskräfte plädieren - in bezug auf ihre Unternehmen - für Sanierung. Die eigene (individuelle) kurz- und mittelfristige Existenzsicherheit wird aus sehr verschiedenen Gründen relativ hoch eingeschätzt. Größere Unterschiede gibt es hinsichtlich der vorstellbaren (bzw. individuell schon abgesicherten) Alternativen: Während nur 10 % der West-Führungskräfte in den (Vor-) Ruhestand wechseln würden, bevorzugen dies immerhin 20 % der Ost-Führungskräfte als „Not-Alternative“. (Bezieht man diesen Befund ausschließlich auf die Gruppe jener Ost-Führungskräfte, die das Vorruhestandsalter erreicht haben, so sind es 80 %, die derartige Maßnahmen akzeptieren würden).

Weitere Alternativen sehen die Ost-Führungskräfte und GBR in

- der Übersiedlung in die alten Bundesländer mit der Hoffnung auf interessante Arbeit: **20 %** (davon 50 % unter 52 Jahren und immerhin 50 % über 50 Jahre)
- der Übernahme einer politischen Funktion (Parteien, Gewerkschaft): **6,7 %** der Ost-Führungskräfte und **30 %** der GBR

- Arbeitslosigkeit  
ohne Umschulung: 6,7 %  
mit Umschulung: 13,3 %
- dem Wechsel in die Privatwirtschaft (eigene Existenzgründung...) am Wohnort: 3 %.

Auffallend sind einerseits die geringe Quote an echt resignativen Antworten der befragten Ost-Führungskräfte und GBR (nur 6,7 % Orientierung auf Arbeitslosigkeit ohne Umschulung), andererseits aber auch die durchgehende Negierung der eigenen Existenzgründung bzw. des Wechsels in private kleine Unternehmen.

Letzteres scheint - nur zum Teil durch Befragtenenerklärungen untermauert - u.a. zusammenzuhängen mit

- der Zugehörigkeit zur gehobenen Altersgruppe (77 % über 45 Jahre),
- der langjährigen Gewöhnung an ein Großunternehmen im regionalen und ehemaligen DDR-Maßstab (durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: rd. 20 Jahre),
- dem vermeintlichen Status- und Sicherheitsverlust beim Verlassen des Unternehmens,
- der relativen Mittellosigkeit und Ängstlichkeit vor größeren (Existenzgründungs-)Krediten.

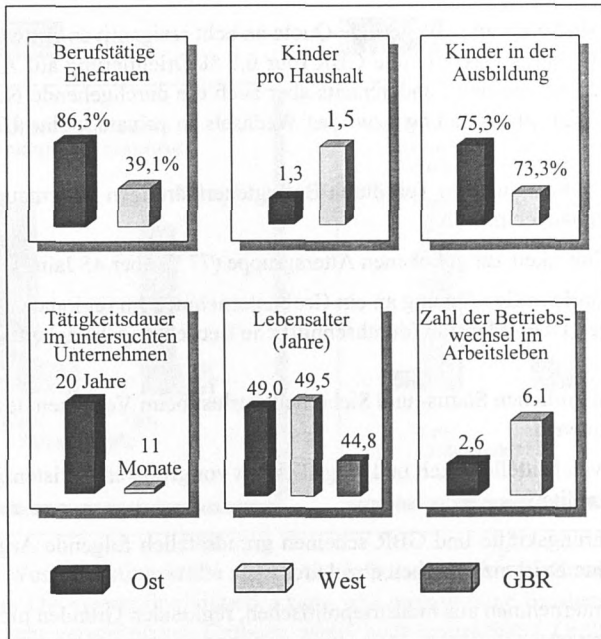
Die Ost-Führungskräfte und GBR scheinen grundsätzlich folgende Argumente für ihre eigene Existenzsicherheit abzuleiten:

- daß ihr Unternehmen aus industriepolitischen, regionalen Gründen nicht liquidierbar ist,
- eine Privatisierung des Unternehmens gegenwärtig nicht als real erscheint und
- sie selbst zu dem erfahrenen Stammpersonal zählen.

Bezüglich der familiären Sicherheit unterscheiden sich die befragten ostdeutschen Führungskräfte deutlich von anderen ostdeutschen Qualifikations- und sozialen Gruppen, 91,8 % sind verheiratet, nur 6,1 % geschieden und 2,1 % ledig; interessant ist auch der Vergleich zu westdeutschen Führungskräften (West-Führungskräfte: 86,3 %, 0,0 %, 13,7 %). Die Ehefrauen der ostdeutschen Führungskräfte sind zu 84,3 % voll berufstätig, zu 2 % teilberuflich. Nur 5,9 % sind arbeitslos und die gleiche Anzahl zu Hause. 2 % der Ehefrauen befinden sich in einer Umschulung. Auf jeden Ost-Haushalt (Führungskräfte/GBR) kommen durchschnittlich 1,3 Kinder, die zu 4,4 % arbeitslos, zu 20,9 %

berufstätig/ selbständig und zu 75,3 % in der (mehrheitlich akademischen) Ausbildung sind. Abbildung 4 ergänzt diese Vergleiche.

Abbildung 4: Vergleich west- und ostdeutscher Führungskräfte



93,3 % der Ost-Führungskräfte haben eine Hochschulausbildung, ebenso 41,7 % ihrer Ehefrauen. Das hohe Qualifikationsniveau hebt sie heute gehaltlich in der Regel positiv vom Durchschnitt der Beschäftigten ab; zu DDR-Zeiten unterschieden sich die Managergehälter kaum, maximal aber nur um rd. 300,- Mark von den bestbezahlten Mitarbeitern.

Schließt man den Kreis der Erwartungen zur weiteren Entwicklung und fragt abschließend nach den Erwartungen gegenüber dem Wirken der West-Führungskräfte, dann wird deutlich, daß insbesondere Erwartungen hinsichtlich eines breiteren öffentlichen Engagements und größerer Vorbildwirkung bzw. Überzeugung für Demokratie und Marktwirtschaft besonders betont werden. Abbildung 5 enthält in Korrespondenz zur Abbildung 3 wichtige Hinweise zur Auswahl und Vorbereitung zukünftiger West-Führungskräfte.

Abbildung 5a: Wofür setzen sich OFK und GBR ein?

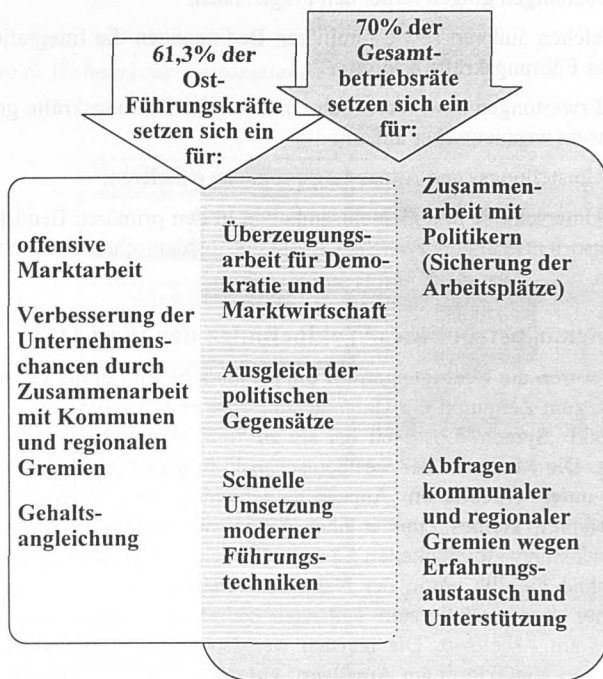


Abbildung 5b: Erwartungshaltung und Erfüllungsbereitschaft

Wer erfüllt wie weit die Erwartungshaltungen der Bevölkerung?

WFK	62,5 %
OFK	80,0 %
GBR	90,0 %

Wieweit hält wer die Erwartungshaltungen der Bevölkerung für überzogen und unrealistisch?

WFK	37,5 %
OFK	20,0 %
GBR	10,0 %

## 5 Integrationsbemühungen und -probleme

Die Untersuchungen gingen ferner den Fragen nach,

- unter welchen äußeren sowie familiären Bedingungen die Integration westdeutscher Führungskräfte erfolgt;
- welche Erwartungen bzw. Vorbehalte ostdeutsche Führungskräfte gegenüber dem Einsatz westdeutscher äußern;
- welche Umstellungs- und Anpassungsprobleme existieren;
- welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den primären Bedürfnis- und Aktivitätsorientierungen zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften bestehen.

### 5.1 Probleme, persönliches Wohlbefinden der West-OFK

Insgesamt waren die Bedingungen für die persönliche Entfaltung der westdeutschen OFK zum Zeitpunkt der Untersuchung sehr restriktiv und trugen eher zu Kontakt- und „Sprach“-Losigkeit bei als zu einer vorurteilsgeminderten Verständigung. Die Mehrzahl der westdeutschen Führungskräfte war provisorisch und z.T. unter erheblichen Anpassungsschwierigkeiten (weiter Anfahrtsweg/Selbstfahrer, kleines Zimmer ohne nennenswerten Komfort, Provinzlage ohne Abwechslungsmöglichkeiten ...) untergebracht. 97,4 % der Führungskräfte wohnten ohne Familie am/in der Nähe des Arbeitsortes, 36,8 % sahen ihre Familien nur unregelmäßig/zum Teil nach mehreren Wochen durchgehenden Aufenthalts am Arbeitsort. Die meisten westdeutschen Führungskräfte lebten ausgesprochen kontaktarm am Arbeitsort; kulturelle Erlebnisse hatten im Prinzip nur diejenigen Führungskräfte, die in/bei den Großstädten Berlin und Dresden wohnten. In der Freizeit führten 63 % der Befragten kurzzeitige Hinterlandserkundungen durch, jedoch nur 18,5 % der Führungskräfte verbrachten den vergangenen Urlaub teilweise oder ganz in den neuen Bundesländern und 85 % haben auch in den nächsten Jahren keinen Urlaub in den neuen Bundesländern geplant. Eine weitere Zuspitzung erhält das Bild relativer Kontakt- und „Sprach“-Losigkeit durch die Feststellung, daß

- 86,7 % der befragten oberen Führungskräfte Ost bisher keinen westdeutschen Betriebsaufenthalt hatten und damit keine „Erfahrungen vor Ort“ sammeln konnten (die Gesamtbetriebsräte hingegen waren mehrheitlich mindestens 1x zum mehrtägigen Erfahrungsaustausch in den alten Bundesländern),
- kollegiale Kontakte zwischen den ost- und westdeutschen Führungskräften außerhalb der Arbeitszeit kaum gesucht wurden (Ost/ja: 15 % West/ja: 20 %) und auch die kommunikativen Kontakte während der Arbeitszeit sehr rar waren

- (einzige Kommunikationsverdichtungen in der Regel Vorstände/Geschäftsführungsberatungen und arbeitsrechtliche und Tarifverhandlungen mit den GBR).

Abbildung 6: Wohnart der westdeutschen OFK

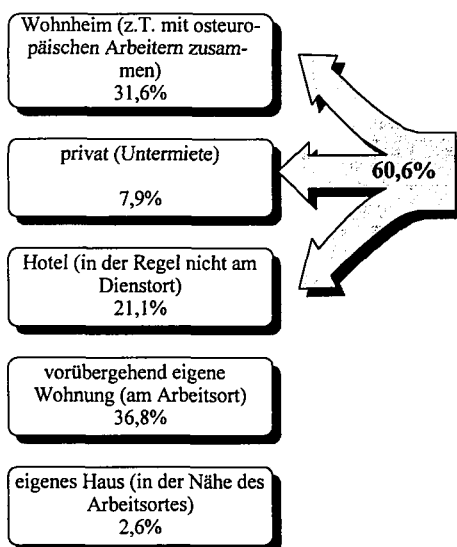


Abbildung 7: Persönliche Beziehungen der westdeutschen OFK (Angaben in %)

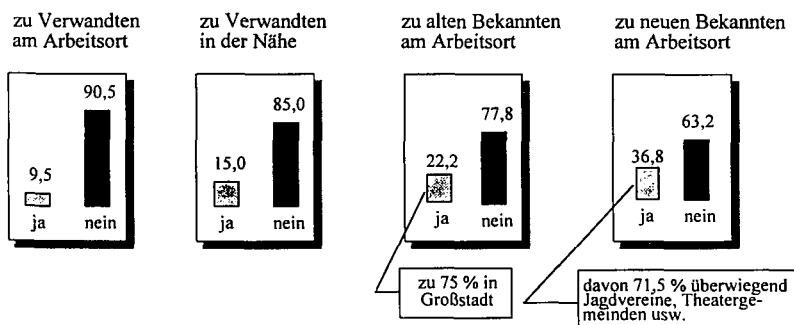
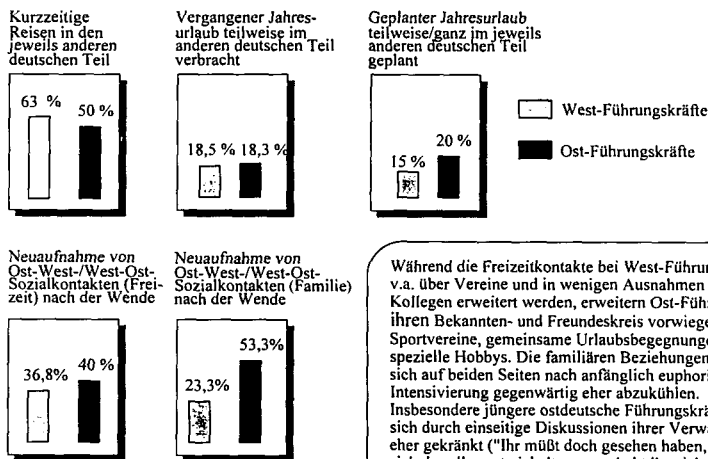


Abbildung 8: Kontaktaufnahmen



Während die Freizeitkontakte bei West-Führungskräften v.a. über Vereine und in wenigen Ausnahmen über Kollegen erweitert werden, erweitern Ost-Führungskräfte ihren Bekannten- und Freundeskreis vorwiegend über Sportvereine, gemeinsame Urlaubsbegegnungen, spezielle Hobbys. Die familiären Beziehungen scheinen sich auf beiden Seiten nach anfänglich euphorischer Intensivierung gegenwärtig eher abzukühlen. Insbesondere jüngere ostdeutsche Führungskräfte fühlen sich durch einseitige Diskussionen ihrer Verwandten eher gekränkt ("Ihr müßt doch gesehen haben, wohin sich das alles entwickelt, warum habt ihr nichts dagegen getan? Jetzt liegt uns auch noch der Osten auf der Tasche - und was ist der Dank? ...").

Auf sich selbst gestellt, auch bei der Wohnungssuche, beklagen insbesondere ältere westdeutsche Führungskräfte die fehlende Kommunikation, Einbeziehung in Entscheidungsvorbereitungen und Verlustausgleiche durch die THA.

Letzteres meint vor allem

- zwangsläufig eintretende Lebensstandard-/Ambienteverluste
- soziale Isolierung (u.a. auch: fehlendes Vereinsleben, fehlende kulturelle Möglichkeiten ...)
- gesellschaftliche Mehrbelastung (anderer, längerer Arbeitstag, Familienwohnsitz Entfernung ...)
- gesellschaftliche Mehrbelastung (erfolgreiche Unternehmensführung setzt Mitengagement bei der Strukturierung des regionalen/politischen Umfeldes voraus) u.v.a.m.

Mehrheitlich wird betont, daß Gehaltsvorteile allein diese Verluste bzw. Mehrbelastungen nicht ausgleichen.

## 5.2 Umstellungs- und Anpassungsprobleme

Die westdeutschen OFK sahen sich vielfachen Kommunikations- und Interaktionsproblemen gleichzeitig ausgesetzt, welche die eigenen Integrationsbemühungen zeitweilig erheblich belasteten

- a) Überbetonung der Modellpersonen-Rolle seitens der ostdeutschen Führungskräfte und Mitarbeiter bei deren Suche nach Ersatzidentifikation, moralische und Sozialkompetenz - Überforderung durch die Umgebung.
- b) Skepsis gegenüber Motivation und Kompetenz vieler westdeutscher Berater und Führungskräfte im Ost-Einsatz; Enttäuschung über sich selbst.
- c) Objektiv vorgegebener Konflikt mit der THA in ihrer eigenen Widersprüchlichkeit (öffentlich-rechtliche Einrichtung mit härtester marktwirtschaftlicher Prämisse und Verantwortung) und gesetzlicher Handelsbegrenzung (z.B. in bezug auf strukturpolitische Erhaltungs- und Sanierungsentscheidungen).
- d) Anerkennungsambivalenz gegenüber einem Ost-Einsatz von den westdeutschen Bekannten und Berufskollegen: Anerkennung des Mutes zur Veränderung bei gleichzeitig überwiegender Verständnis- und Einfühlungslosigkeit; eigenes Spüren der „Vergrößerung geistiger Entfernungen“.

Nachfolgende Einzelergebnisse, die auch die Meinungen der Ost-OFK einbeziehen, untermauern diese Einschätzungen:

Beide Befragtengruppen sind sich mehrheitlich in der Annahme einig, daß ein nicht unerheblicher Teil bisher in ostdeutschen Unternehmen eingesetzter Führungskräfte und Sachbearbeiter

- zu unvorbereitet in den Einsatz gingen (betr. sozio-kulturelle und geschichtliche Informationen, Hinweise auf system-bedingte semantische Unterschiede und dahinter liegende Werthaltungen),
- ihren Einsatz als „Zwischenperiode“ und relativ risiko- und verantwortungsfrei ansehen,
- in ihren ursprünglichen Unternehmen nicht (mehr) zu den Leistungsspitzen zählten bzw. „Karriereknicks“ ausgleichen wollten,
- zu alt und damit weniger dynamisch-offensiv und zukunftsorientiert agierten.

Demgegenüber werden von ostdeutschen Führungskräften vorrangig Modell/Bezugspersonen erwartet, die auf hohem Sachverstand (fachlich, marktbezogen, mit Krisenmanagementenerfahrungen) aufbauend menschliche Hilfe leisten und bei dem erforderlichen Wertewandel mit Geduld und Sensibilität operieren. Umgekehrt erwarten die West-Führungskräfte mehr Offensivität, Veränderungswillen und -konsequenz seitens der Ost-Führungskräfte.



Die ostdeutschen Führungskräfte haben andererseits Schwierigkeiten, sich mit den westdeutschen OFK zu identifizieren, obwohl

- 28,3 % der ostdeutschen OFK eine „konsequente und schnelle West-Anpassung“ als einzige Alternative für sich annehmen und
- 67,9 % eine mit den West-OFK „gemeinsame Entwicklung“ und Durchsetzung neuer übergangsspezifischer Managementprinzipien und -methoden wünschen.

Wenn auch letzteres z.T. noch verschwommene Wünsche nach einem „dritten Weg“, (z.B. nach Staatsbetrieben) enthält, äußern sich dennoch darin Erwartungen nach Kommunikation, gemeinsamen Veränderungen, Persönlichkeits-Akzeptanz und eigenen Erfolgen der Erneuerung. Bei der Darstellung der Identifizierungs-Schwierigkeiten wiesen die ostdeutschen OFK insbesondere auf

- Zweifel daran, ob die West-OFK tatsächlich so deutlich und marktwirtschaftlich orientiert, wie erwartet, vom eigenen (östlichen) Alltagsverhalten abweicht.
- ein kulturell anderes, insgesamt aber befremdendes Verhalten („aufgesetzte Perfektion, unberechenbar, ungeduldig-kühles Verhalten, vordergründig vorteilsuchend, arrogant-aufdringlich, vereinnahmend ...“),
- erlebte soziale Vorurteile und Distanzen, die dem Bild „Statthalter“ bzw. „Kolonialisten“ eher entsprächen und eine spontane Kommunikation und Interaktion erschwerten.

Bei diesen Ergebnissen deutet sich einerseits die Fragwürdigkeit von Ersatz-identifikationen an und die Notwendigkeit der Entwicklung einer neuen (weder urost- noch urwest-deutschen) Identität.

Andererseits deuten diese Ergebnisse selbst auf diverse stereotype und Abwehrtendenzen der ostdeutschen OFK hin. Einig sind sich beide Gruppen von Führungskräften darin, daß bedeutend mehr zur Überzeugung und Durchsetzung von bürgerlicher Demokratie und sozialer Marktwirtschaft getan werden muß als bisher

- a) sowohl im konkreten Alltag durch „Bezugspersonen/Vorbilder, viel Kommunikation und Erfahrungsaustausch auf der Basis gegenseitiger persönlicher Akzeptanz“, als auch
- b) im Rahmen der betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildung.

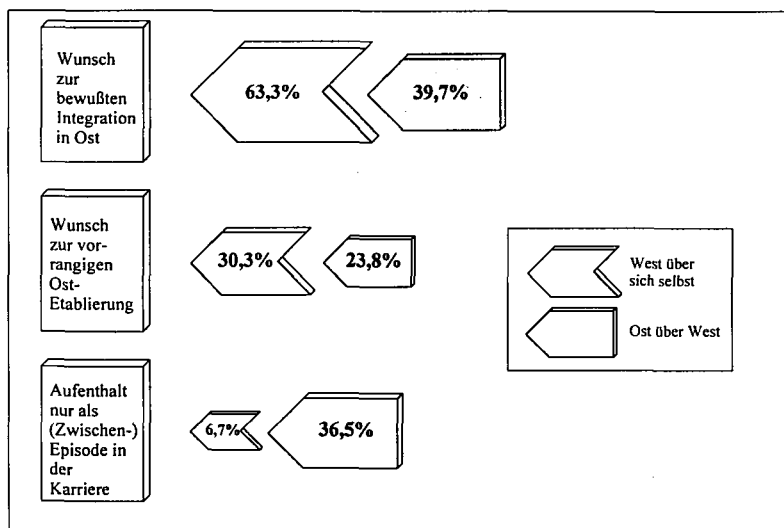
Einerseits scheinen die bisher eingesetzten westdeutschen Führungskräfte quantitativ und qualitativ in dieser Hinsicht überfordert gewesen zu sein, andererseits ist die Kommunikation und Interaktion dort, wo West und Ost im Unternehmen zusammentreffen, weitgehend blockiert und unterbrochen. (Die THA setzte im zurückliegenden Zeitraum rd. 4.500 westdeutsche Obere Führungs-

kräfte und Sachbearbeiter in ostdeutschen Unternehmen ein, dabei entfielen im Jahre 1990 ca. 3.900 Obere Führungskräfte auf rd. 105.000 Führungspositionen in rd. 10.500 Unternehmen. Ein Großteil dieser Führungskräfte ist wieder in die alten Bundesländern zurückgekehrt; aufgrund von kurzfristigen Arbeitsverträgen, z.T. auch aufgrund fachlicher, menschlicher oder moralischer Überforderung.) Einig sind sich ferner die ost- und westdeutschen Führungskräfte darin, daß der Übergang der ostdeutschen Wirtschaft vom *Plan* zum *Markt* nicht ohne

- a) kompetente personelle Unterstützung aus den alten Bundesländern bei
- b) einer gleichzeitigen schnellen Befähigung der - insbesondere jüngeren - ostdeutschen Führungskräfte

erfolgreich sein wird. Die Synthese von a) und b) setzt nach Möglichkeit eine dauerhafte Integration der westdeutschen Führungskräfte voraus. Der Befragung zufolge spielen mehr westdeutsche Führungskräfte (zumindest situativ) mit dem Gedanken einer Integration als von den ostdeutschen Führungskräften angenommen (Abbildung 9).

Abbildung 9: Integrationsbemühungen der WFK (bezogen auf das konkrete Unternehmen))



Ihre Ambivalenz zum Thema Integration verbinden sie mit der unberechenbaren Unternehmens- und individuellen Lebenssituation. Dabei werden mehrheitlich Widersprüche und Konflikte zur THA genannt (Abbildung 10).

Abbildung 10: Konfliktpotenitale: THA gegen Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen

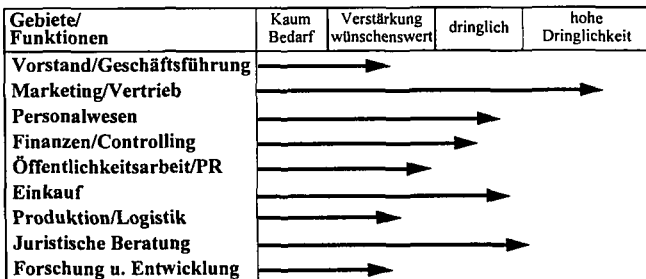


### 5.3 Integrationserwartungen

Die überwiegende Mehrzahl der ostdeutschen Führungskräfte sowie aller befragten GBR bejahten die Notwendigkeit der Integration von West-Führungskräften und Sachbearbeitern in ihren Unternehmen. Mehrheitlich scharfe Kritiken gab es gegenüber etlichen der in den Unternehmen aufgetretenen Berater sowie gegenüber den - in der Zwischenzeit wieder abgezogenen - West-OFK der „ersten Stunde“. Als besonders gravierende „Eintrittsfehler“ wurden hervorgehoben:

1. Branchenunerfahrenheit; Ab- statt Aufbau von Marktbeziehungen; Zerschlagung großer Betriebseinheiten statt strategische Fusion.
2. Kompensation von Unerfahrenheit, insbesondere im Krisen- und Transformationsmanagement (Aufstieg um 2 bis 3 Positionen im Vergleich zum Herkunftsunternehmen) durch „Siegerpose“, Ideologisierung und durchgehende Negativbewertung der Unternehmensaktivitäten ostdeutscher OFK, Wiedergabe „überholter Schulbuchweisheiten“, Blockierung kommunikativer Auseinandersetzungen durch bewußte Veranglisierung der Alltagssprache und Postulierung ostdeutscher Unterlegenheit.
3. Offensive Suche nach persönlichen Vorteilen (bis hin zu unrechtmäßiger Bereicherung) bei gleichzeitigem „Rückbau“ der Unternehmen.
4. Zu geringer westlicher Spezialisteneinsatz in den für den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft besonders defizitären Bereichen. Gleichzeitig wurden für die ostdeutschen OFK zu wenig Schulungen auf den existenznotwendigen Gebieten organisiert wie Erarbeitung von Gewinn- und Verlustrechnungen, Erarbeitung von Sanierungskonzeptionen, Teamführung u.a. Natürlich wurden auch positive Beispiele genannt - allerdings in der Minderheit. Als nach wie vor erwünschte Einsatzgebiete/weiterhin defizitäre Bereiche wurden hervorgehoben:

Abbildung 11: Erwünschte Einsatzgebiete



## 5.4 Tätigkeitsmotive

Die primären Orientierungen der Mehrzahl der westdeutschen Führungskräfte für die Tätigkeit in ostdeutschen Unternehmen sind die eigene Karriere, engstens verbunden mit dem Wunsch nach sinnvoller Pionier- und Aufbauarbeit sowie Selbstentfaltung und Selbsterprobung. Insbesondere ältere Führungskräfte vermissen eine angemessene, öffentliche Würdigung (insbesondere seitens der THA) ihrer Pionierleistungen und ihrer sozialen/familiären Entbehrungen.

Insgesamt ist der Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzungen von ost- und westdeutschen Führungskräften (Abbildung 12a und 12b). In ihm deuten sich erhebliche Unterschiede zwischen den gegenwärtigen Einschätzungen an, die zum Teil prinzipielle kulturelle Unterschiede und Bewertungen vermuten lassen. So werden moralische Ansprüche der West-Führungskräfte bezügl. der Pionier- und Aufbauarbeit von den Ost-Führungskräften in Zweifel gezogen, möglicherweise unter dem Eindruck des persönlich erlebten Unternehmensabbaus. Statt dessen werden stärkere materielle Motive unterstellt. Andererseits zeigen sich die West-Führungskräfte skeptisch gegenüber Aufbau- und Selbstentfaltungsmotiven der ostdeutschen Führungskräfte. Erklärungsangebote, die jedoch weiter überprüft werden müßten, wären u. a.:

- Ost-Führungskräfte haben eine andere Auffassung von Krise, Sanierung ..., sehen beides als existentiell gefährdend, nicht als Übergang zu neuen wirtschaftlichen Wachstumsprozessen und somit nicht als Pionierarbeit der Westdeutschen.
- Ostdeutsche Führungskräfte sehen im Krisenmanagement eher den Erhalt einer Mindestanzahl von Arbeitsplätzen sowie von Produktionsprofilen und wännen sich im allseitig modellosen Übergang zweier Wirtschaftsformen als Pioniere.
- Selbstentfaltung ist für Ost-Führungskräfte wahrscheinlich eher im Sinne von sozialer Unabhängigkeit, Entwicklung und Erprobung neuer Kompetenz zu interpretieren - dies ist für West-Führungskräfte schwer nachvollziehbar.
- Bei dem primären Leistungsmotiv „Existenzsicherung“ für ostdeutsche Führungskräfte sind sich beide Befragtengruppen wieder einig.

## 5.5 Problemcharakteristik/THA-Beteiligungsunternehmen

Die bis hierher diskutierten Probleme, Annäherungen und „Annäherungsprobleme“ lassen sich nicht unabhängig von objektiven wirtschaftlichen und politischen Entwicklungsproblemen lösen. Bevor der für den Übergang und den Wertewandel wichtigen Frage nach Unterschieden in Mentalität und Kultur weiter nachgegangen wird, um dann zu Schlußfolgerungen für die Weiterbil-

derung sowie für die unmittelbare Tätigkeit der THA zu gelangen, sollen die von allen drei Gruppen hervorgehobenen „brennendsten Probleme“ in den untersuchten Unternehmen kurz dargestellt werden:

### 5.5.1 Gewichtung der fünf „brennendsten Probleme“/ Dauerbrenner


#### Rangreihe Probleme

1. Perspektive des Unternehmens unsicher
2. Entscheidungsprozesse zu langwierig
3. ungenügende Qualifikation der Führungskräfte
4. Unternehmenswachstum zu gering bzw. gefährdet
5. Fehlen klarer Führungskonzeptionen

### 5.5.2 Sachliche Problemstruktur

Über die aufgeführten „brennendsten Probleme“ hinausgehend wurde als betriebsübergreifend, die ostdeutsche Unternehmenssituation insgesamt charakterisierend, hervorgehoben:

Tabelle 1: Sachliche Problemstruktur

 PROBLEME	Hervorgehoben durch:		
	Westdeutsche Führungskräfte	Ostdeutsche Führungskräfte	Gesamtbetriebsräte
• Stagnation oder Schrumpfung der Marktanteile		○	○
• Lebensdauer der Produkte zu hoch			○
• zu hoher Anteil täglicher Kleinarbeit			○
• Kostendenken wenig ausgeprägt	○		
• Kostensenkungsmaßnahmen greifen zu wenig	○		○
• Gemeinkostenbelastung zu hoch			○
• Orientierung an Kundenproblemen nicht ausreichend	○		
• Anspruchsdenken wächst zusehends	○		
• mehr Verbesserungsvorschläge und neue Ideen vom Personal benötigt	○		○
• mangelhaft präsentierte Entscheidungsvorlagen	○		
• Durchlauf der Produkte zu lang			○
• nicht ausreichende Finanzmittel für Investitionen, F/E			○
• ungenügende Qualifikation der Mitarbeiter	○		

Daneben gibt es natürlich vielfältige, zusätzliche unternehmensspezifische Probleme. Auffallend ist, daß zwischen West-Führungskräften und Gesamtbetriebsräten eine relativ hohe Übereinstimmung bei der Beschreibung der

Unternehmenssituation vorliegt, die Mehrzahl der Ost-Führungskräfte mit Kritik eher verhalten reagiert und Einschätzungen mit deutlichem Trend zur Mitte bevorzugt. Auffallend ist ferner, daß sich die Mehrzahl der als gegenwärtig besonders drückenden 13 Probleme in Tabelle 1 äußerlich kaum von auch für westdeutsche Unternehmen typischen Problemen unterscheidet.

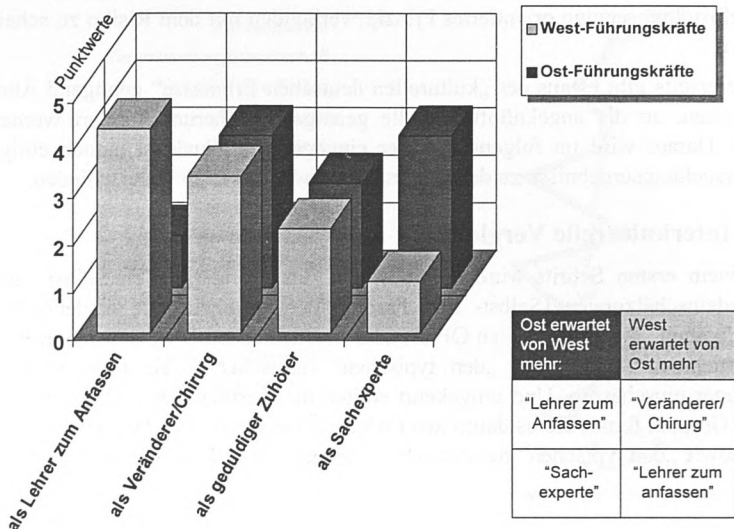
Dennoch ist die direkte Übertragung tradierter „westlicher“ Führungsaufgaben und -techniken aufgrund des grundsätzlichen Umbruchs der Arbeits- und Lebensverhältnisse der ostdeutschen Arbeitnehmer nicht möglich. Um so mehr fordern die befragten West-Führungskräfte den unmittelbaren Erfahrungsaustausch, gemeinsame Meetings mit der THA und mehr Krisenmanagementunterstützung durch die Politiker aller Parteien - auch unter dem Gesichtspunkt späterer Verallgemeinerung in osteuropäischen Ländern.

Gehen wir dem Umbruch der Arbeits- und Lebensverhältnisse, dem Umbruch von Denk- und Verhaltenskulturen weiter nach. Dabei soll zuerst die Frage verfolgt werden, wie groß beide Gruppen die Unterschiede in Mentalität und Kultur nach einer gemeinsamen Zeit der Zusammenarbeit einschätzen.

Abbildung 12 weist auf erhebliche Unterschiede bei der Eigen- und Fremdbewertung beider Gruppen hin und legt wiederum entwicklungsbedingte Meinungsverschiedenheiten und Mißverständnisse zu vermeintlich klaren Anforderungen und Begriffen nahe. Zugleich wird die besondere Bedeutung des Typus „Lehrer zum Anfassen“ („Modellperson“) im Transformations- und Sanierungsprozeß hervorgehoben.

Wie schätzen sich die Führungskräfte Ost und West hinsichtlich ihrer dominierenden Aktivitäten selbst ein?

Abbildung 12: Wie schätzen sich die Führungskräfte selbst ein?



## 6 Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen ost- und westdeutschen OFK

Es wurde der vielfach anzutreffenden Behauptung nachgegangen, zwischen dem Führungsverhalten und den Führungsorientierungen ost- und westdeutscher OFK gäbe es große Unterschiede und gar Unvereinbarkeiten.

Vorwegnehmend konnte festgestellt werden, daß die gefundenen Unterschiede eklatant sind und auf grundsätzliche systembedingte Mentalitätsunterschiede hinzuweisen scheinen.

Allein das täglich praktizierte Herangehen mit unterschiedlichen ökonomischen, politischen und Rechts-Systemen hat zu differenten Denk-, Bewertungs- und Handlungsgewohnheiten geführt, die trotz (oder gerade wegen?) gleicher Sprache gegeneinander ausgesprochen „fremd“ erscheinen.

Verstärkend haben sich wahrscheinlich noch unterschiedliche Prinzipien der sozialen und pädagogischen Sozialisation ausgewirkt:

- in der DDR-Gesellschaft ein „kollektivistisches“, auf das „Allgemeinwohl“, die sozialen Belange und sozialen Einordnungen (!) betonendes Sozialisa-



tionsprinzip als gesetzte (und auch Führungskräfte „bremsende“) soziale Norm

- in der BRD-Gesellschaft ein „individualistisches“, auf Autonomie und Selbstdurchsetzung orientiertes Prinzip, verbunden mit dem Risiko zu scheitern.

Andererseits gibt es aus der „kulturellen deutschen Erbmasse“ genügend Ähnlichkeiten, an die angeknüpft und die geistige Annäherung forciert werden kann. Darauf wird im folgenden näher eingegangen. Zunächst jedoch einige Untersuchungsergebnisse zu den (unternehmens-)kulturellen Unterschieden.

### **6.1 Interkulturelle Vergleiche**

In einem ersten Schritt wurden mittels 16 Führungsmerkmalen Selbst- und Fremdeinschätzungen (Selbst- und Fremdbilder) erhoben: Die ostdeutschen OFK sollten „die ostdeutschen OFK“, „die westdeutschen OFK in ostdeutschen Unternehmen“ und ferner „den typischen“ russischen sowie tschechischen Manager einschätzen. Und umgekehrt sollten die westdeutschen OFK ihre eigene Gruppe, ferner die ostdeutschen OFK, wie sie sie in ihrer Umgebung erleben sowie „den typischen“ französischen und englischen Manager einschätzen.

Abbildung 13a - 13 d: Wie schätzen sich west- und ostdeutsche Führungskräfte (gegenseitig) sowie Dritte ein?

Abbildung 13a:

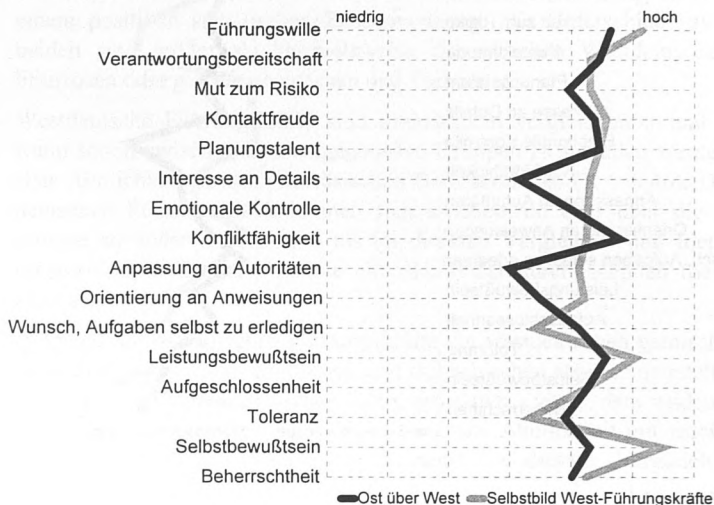


Abbildung 13b:

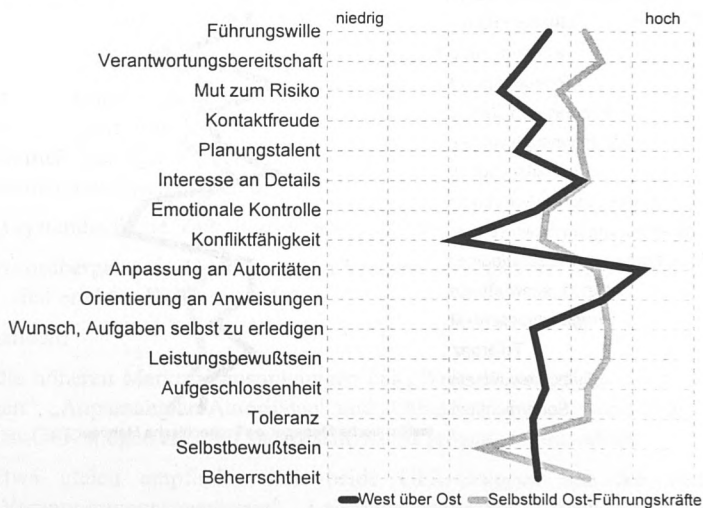


Abbildung 13c:

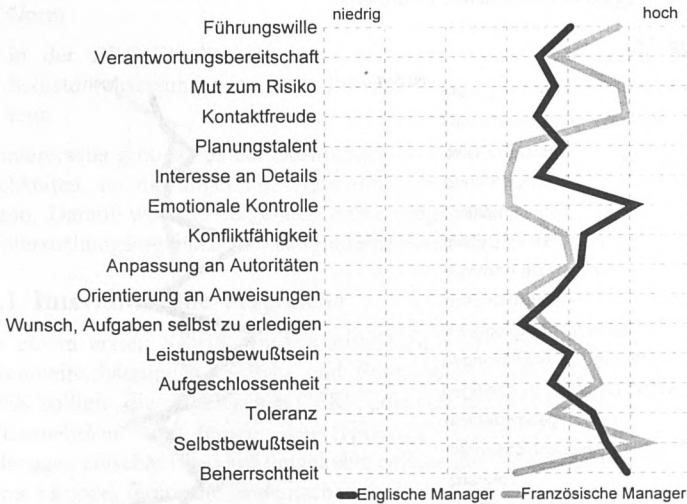
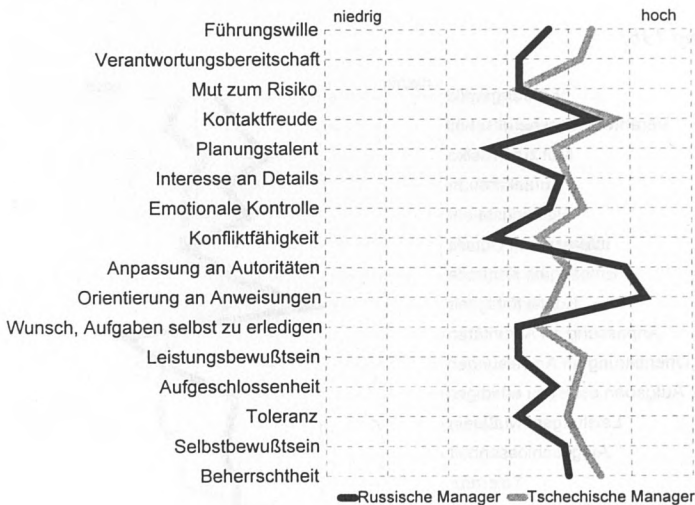


Abbildung 13d:



Die Abbildung 13a bis 13d stellen die im Stereotypenvergleich ermittelten Gemeinsamkeiten und Unterschiede näher dar. Hinsichtlich der Frage nach

deutsch-deutschen Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden im Bereich der Führungskräfte fällt vor allem auf:

- Weder die Selbst- noch die Fremdbilder beider deutscher Gruppen stehen in einem positiven statistischen Zusammenhang. Die Unterschiede zwischen beiden sind größer als beispielsweise die zwischen Westdeutschen und Franzosen oder gar Westdeutschen und Tschechen.
- Westdeutsche Führungskräfte sind international vergleichbarer und sehen, wenn schon zwischen den vorgegebenen Gruppen entschieden werden soll, eher Ähnlichkeit zu den französischen Berufskollegen ( $R = 0,46$ ). Die ostdeutschen Führungskräfte können sich anscheinend eher über die Unterschiede zu anderen definieren als im direkten Vergleichs- und Identifikationsverfahren. Letzteres könnte ein Abbild der durchgehenden Identitätskrise sein.
- Während die ostdeutschen Führungskräfte die westdeutschen gemischt ähnlich mit französischen, englischen und tschechischen sehen, unterstellen die westdeutschen den ostdeutschen Führungskräften - völlig dem ostdeutschen Selbstverständnis entgegengesetzt - eine große Ähnlichkeit mit russischen; insgesamt wird der ostdeutsche Manager in diesem Vergleich stark „verlawisiert“.
- Im vorliegenden interkulturellen Vergleich wird den tschechischen Managern quasi eine Brückenfunktion zwischen West und Ost zugesprochen.

Betrachtet man die Selbstbilder (Ost-OFK über Ost-OFK und West-OFK über West-OFK), so fallen insbesondere drei Tendenzen auf:

Die Merkmale „Selbstbewußtsein“, „Konfliktfähigkeit“, „emotionale Kontrolle“, „Mut zum Risiko“ fallen bei den Selbsteinschätzungen der Ost-OFK deutlich niedriger als bei den West-OFK aus. Hierbei müßte jedoch untersucht werden, inwieweit es sich um

a) systembedingte Verhaltensweisen und/oder

b) vorübergehende Veränderungen/Verunsicherungen im Rahmen des existentiell erlebten Kulturwandels

handelt.

Die höheren Merkmalsausprägungen bei „Wunsch, Aufgaben selbst zu erledigen“, „Anpassung an Autoritäten“ und „Orientierung an Anweisungen“ bei den Ost-OFK mögen eher auf spezifische Kulturprägungen hinweisen.

Etwa gleich empfinden sich beide OFK-Gruppen bei den Merkmalen „Verantwortungsbewußtsein“, „Leistungsbewußtsein“, „Aufgeschlossenheit ge-

genüber Neuem“, „Beherrschtheit“, und sie heben sich damit quasi als „besonders deutsch“ von den ausländischen Berufskollegen ab.

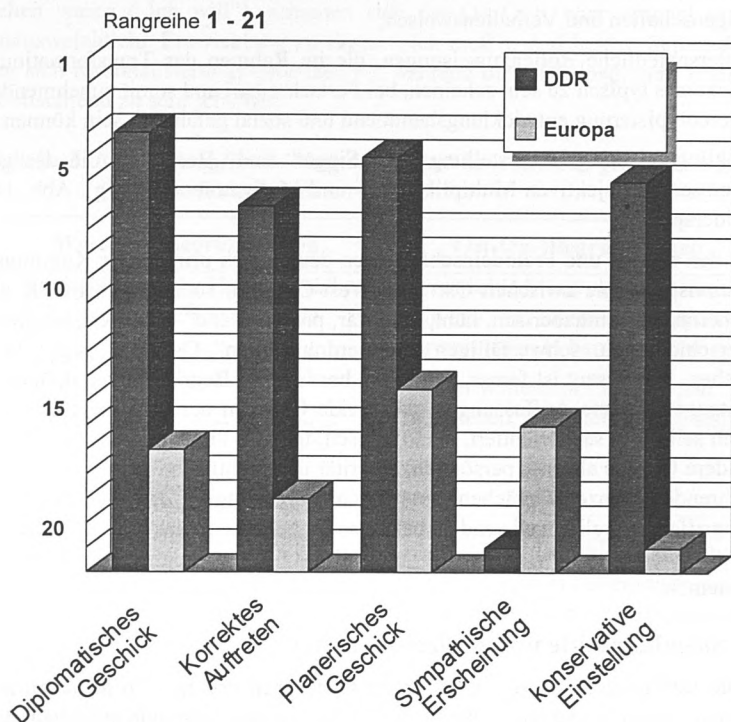
Abbildung 14: Selbstbild- Fremdbildeinschätzungen

Führungskräfte West sehen sich eher als	Gemeinsame "West-Sicht"	Führungskräfte Ost sehen Führungskräfte West eher als
<ul style="list-style-type: none"> <li>● offensiv</li> <li>● gefestigt</li> <li>● energisch</li> <li>● entschieden</li> <li>● führend</li> <li>● anständig</li> <li>● aufgeschlossen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● sachlich</li> <li>● selbständig</li> <li>● rechthaberisch</li> <li>● kühl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● autoritär</li> <li>● provozierend</li> </ul>
Führungskräfte Ost sehen sich eher als	Gemeinsame "Ost-Sicht"	Führungskräfte West sehen Führungskräfte Ost eher als
<ul style="list-style-type: none"> <li>● beherrschend</li> <li>● duldend</li> <li>● freundlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● verdeckend, verdrängend</li> <li>● weich</li> <li>● anpassend</li> <li>● verschlossen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● entschieden</li> <li>● unselbständig</li> <li>● schwerfällig</li> </ul>

## 6.2 Kommunikationsverhalten

In einem weiteren Schritt wurde nach den Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden in der Kommunikation gefragt, speziell nach dem Verhalten in Situationen, in denen Standpunkte vor Dritten vertreten und durchgesetzt werden sollen. Hierbei sollten sich die West- und Ost-OFK selbst und gegenseitig mittels eines Polaritätenprofils einschätzen.

Abbildung 15: Vergleich Westeuropa/DDR - ausgewählte Anforderungen



Auch hier scheinen die Unterschiede im gegenseitigen Selbstverständnis und in der wechselseitigen Beobachtung größer als die Gemeinsamkeiten zu sein:

- West-OFK sehen sich eher als offensiv, gefestigt, energisch, entschieden, führend, anständig, aufgeschlossen.
- Ost-OFK sehen West-OFK hingegen eher als autoritär, provozierend.
- Die gemeinsame „West-Sicht“ beider Gruppen besagt: sachlich, selbständig, aber auch: rechthaberisch, kühl.
- Ost-OFK sehen sich hingegen eher als beherrscht, duldend, freundlich.
- West-OFK charakterisieren Ost-OFK mehr als „entschieden“ und zugleich unselbständig, schwerfällig.
- Beide Gruppen bezeichnen übereinstimmend Ost-OFK eher als verdeckend, verdrängend, weich, anpassend, verschlossen.

Auffallend bei diesen Untersuchungsergebnissen ist ferner:

- a) widersprüchliches Erleben und kulturell unterschiedliches Bewerten von Eigenschaften und Verhaltensweisen;
- b) unterschiedliche Rollenzuweisungen, die im Rahmen des Transformationsprozesses typisch zu sein scheinen, bei Festschreiben und somit zunehmender Stereotypisierung entwicklungshemmend und sozial gefährlich sein können;
- c) anklingende Gegenüberstellung von „Sieger“ und „Besiegte“, die der gemeinsamen objektiven Multiplikatoren- und Motivatorenrolle (vgl. Abb. 14) widerspräche.
- d) In den Selbst- und Fremdeinschätzungen deuten sich prinzipielle Kommunikationsprobleme zwischen Ost- und West-OFK an, solange West-OFK als scheinbar „rechthaberisch, kühl, autoritär, provozierend“ den eher „weichen, verschlossenen, schwerfälligen und verdrängenden“ Ost-OFK gegenüberstehen. Interessant ist ferner, daß es bei bestimmten Begriffspaaren diametral entgegengesetzte Auffassungen gab. Beide Gruppen der OFK bezeichneten sich selbst als sachorientiert, demokratisch, tolerant und werteten die jeweils andere Gruppe als eher persönlich, autoritär und rechthaberisch ab. In weiterführenden Einzelgesprächen zeigt sich durchgängig, daß gerade diese Begriffe kulturell jeweils anders belegt sind und ohne semantische Klärungen Mißverständnisse zwischen Ost- und West-OFK vorprogrammiert zu sein scheinen.

### 6.3 Sozialkontakte und Freizeitverhalten

Da die Befragten (OFK und GBR) bereits zwischen drei und 16 Monaten zusammengearbeitet und damit etliche soziale Begegnungen im und außerhalb des Unternehmens hinter sich hatten, wurde in der Untersuchung gefragt, ob sich West-Ost-Sozialkontakte mit West-West-Kontakten bzw. mit Ost-Ost-Kontakten vergleichen lassen. Auf die Frage nach der Vergleichbarkeit antworteten mit „Ja“

West-OFK:	50 %
Ost-OFK:	63 %
GBR:	30 %

Wie die nachfolgenden verbalen Antworten nahelegen, ist bei dem quantitativen Ergebnis wohl eher der Wunsch nach künftiger Verbesserung des Kontaktes der Vater der Antwort. Es fällt der Mehrzahl der Befragten viel leichter, Gründe für die Nichtvergleichbarkeit zu nennen als für die Übereinstimmung. Nachfolgende Einzelgespräche bestätigten unterschiedliche Gruppeneinstellungen:

Während bei den West-OFK mit der Entscheidung, in ein ostdeutsches Unternehmen zu gehen, offensive Kommunikations- und Kontaktbestrebungen zu sehen waren („Ich will“), schienen sich die Ost-OFK eher rational in eine unausweichliche Entwicklung zu fügen („Ich muß“). Auf beiden Seiten deuteten sich Rationalisierungstendenzen an, während die GBR insgesamt kritischer beobachtend zu sein scheinen.

*Tabelle 2: Begründung für die Vergleichbarkeit bzw. Nichtvergleichbarkeit von Ost-West-Sozialkontakten*

<b>West-(Ja-)Begründungen</b>	<b>Ost-(Ja-)Begründungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei beruflich oder Hobby-gleichen Interessen keine Unterschiede</li> <li>- Mental grundsätzlich gleich = deutsch</li> <li>- Bei verantwortlichen Kontakten kaum Unterschiede hinsichtlich Form und Intensität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiede nur abhängig vom Niveau, von Interessengruppen und prinzipiellen Lebensauffassungen</li> <li>- Wenn Wille zum Zuhören und Verstehen, dann keine Unterschiede</li> </ul>
<b>West-(Nein-)Begründungen</b>	<b>Ost-(Nein-)Begründungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensstandard nicht vergleichbar, mentale Ost-Disposition völlig anders als West-Disposition</li> <li>- West zeigt Macht-Demonstration/ „Profilneurotiker“, hingegen Ost: größere Bescheidenheit und größere Herzlichkeit</li> <li>- Grundsätzliche „Sprachverschiedenheiten“, andere „Kulturelle Identität“</li> <li>- Ost hat Neidkomplexe bezügl. West-Lebensstandard</li> <li>- Unterschiedliche Lebensziele, unterschiedliche Bewertungskategorien</li> <li>- Ost denkt und handelt „provinzieller“</li> <li>- Ost ist gehemmter in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiede in Lebensauffassung und -stil, mehr freizeitorientiert und weltoffen</li> <li>- Unterschiede in Wertmaßstäben, Sichtweisen</li> <li>- West zeigt Unverständnis und kaum Interesse hinsichtlich Entwicklung der DDR, Intoleranz, Taktlosigkeit bei Diskussionen</li> <li>- West kehrt zu vordergründig Besitzstreben heraus, mißachtet moralische Werte</li> <li>- Grundhaltung unterschiedlich - Gedankenaustausch ist deshalb sehr befruchtend und wertvoll</li> <li>- Ost: mehr Vertraulichkeit, Hilfsbereitschaft West: Mißtrauen, Neid Ost-West-Beziehungen somit durch gegenseitige Abneigung</li> </ul>



Sozialbeziehungen, zu Fremden abwartend, weniger wißbegierig – West hat pluralistische Haltung, Ost neigt zu voreingenommen- rechtfertigenden Argumentationen	gekennzeichnet – West stellt persönliche Nützlichkeit, Rationalität in den Beziehungsvordergrund, Ost durch hohes soziales Denken/Engagement geprägt – West oberflächlicher und sprunghafter in den Beziehungen
---	--

In den Antworten treten inhaltliche Unterschiede, Widersprüche und sogar krasse Vorurteile zu Tage, die einerseits Reflexe objektiv vorhandener Widersprüche sind, andererseits jedoch von Unkenntnis tatsächlicher Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten zeugen (vgl. Abschnitt 4.1: erste kollegiale Kontakte außerhalb der Arbeitszeit nannten nur 15 bis 20 % der befragten West- und Ost-OFK). Folgende Antworten von Personen ein und desselben Führungskreises deuten auf die Schnittstellen zwischen kulturell bedingten Unterschieden in der Herstellung sozialer Kontakte, rollenspezifische Hindernisse und persönliche Mißverständnisse hin:

*Tabelle 3: Interviewauszüge*

<b>(West-OFK) Person A</b>	<b>(Ost-OFK) Person B</b>
Solange keine Klarheit über die „wahre damalige Regime-Verflechtung“ von B vorliegt, sind nähere Kontakte diskussionslos.	A. hat andere Motive und Interessen und ist wahrscheinlich nur vorübergehend im Unternehmen. Kein Kontaktinteresse.
<b>Person C</b>	<b>Person D</b>
Andere Freizeitinteressen. Außerdem Befürchtung, daß es C. unangenehm sein könnte, seinen bescheidenen „DDR-Wohnstandard“ vorzuführen. Darüber hinaus keine prinzipiellen Argumente gegen Kontaktaufnahme, da schon andere Kontakte über örtlichen Jagdverein.	Familie wohnt in 3-Zimmer-Wohnung Neubau (AWG; Arbeiterwohnungsbaugesellschaft) zusammen mit anderen Betriebsangehörigen. C. ist es gegenüber B. unangenehm, mit Bs. Kraftfahrer und weiteren Arbeitnehmern, z.T. inzwischen erwerbslos, in einem Haus zu wohnen und aus früheren Beziehungen heraus im Duzverhältnis zu stehen (Hinweis auf Rollenkonflikt und frühere

	kulturelle Besonderheiten der „Wohn- und Solidargemeinschaft“ ...).
<b>Person E</b>	<b>Person F</b>
Keine Zeit für private Kontakte, da Mehrarbeit als die Ost-OFK (in der Woche täglich bis ca. 21.00 Uhr). Erst einmal müsse Unternehmen „auf Vordermann gebracht werden“, danach könne man an anderes denken.	E. weiß nicht, wo es gemeinsame Anknüpfungspunkte mit D. geben könne. Glaubt auch, daß es in westdeutschen Unternehmen (im Gegensatz zu früheren ostdeutschen Unternehmen) unüblich sei, außerdienstlich zu verkehren. Nach eigenem Arbeitsverhalten befragt, sah E. Unterschiede zu D. und anderen West-OFK: Eigener Arbeitsbeginn „nach alter Tradition“ um 6.30 Uhr, Ende zwischen 17.00 und 19.00 Uhr. E. beginnt in der Regel gegen 9.00 Uhr und endet zwischen 19.00 - 21.00 Uhr.
<b>Person G</b>	<b>Person H</b>
Keine Kontaktprobleme, da diverse Neukontakte (Frau ebenfalls am Arbeitsort), jedoch nicht zu Ost-OFK. Große Unterschiede insofern, als daß Ost-Kontakte einerseits „herzlich-naiver“ seien, andererseits „provinzieller“ (anderes „Niveau-Selbstverständnis“), „selbstbemtleidender und untereinander mißtrauischer“. Ist selbst gegenüber Person G. und anderen OFK mißtrauisch („Wer weiß, ob sie morgen noch diese Position innehaben werden“).	Kennzeichnet Person F. als „engagierten Wessi“ mit viel Tatkraft, aber auch tiefen Ost-Vorbehalten. Sieht für Kontakte keinen Ansatzpunkt, da „zu verschieden von der Ost-Mentalität“.

In diesen Interviewauszügen deuten sich die Schwierigkeiten der Verständigung zwischen den Angehörigen scheinbar verschiedener Kulturen an, zumal wenn die Kommunikation einerseits aufgrund starker Ideologisierung und andererseits oberflächlicher Dissonanzbegründungen unterbrochen wird. Vielmehr sollten Kommunikationsbarrieren zugunsten gemeinsamer Führungstätigkeit

(einschließlich Multiplikatorenwirkung) beseitigt und Denk- und Handlungsmodelle gemeinsam erörtert werden. Es ist Böckmann zu folgen, wenn er betont: „Der Austausch von Denkmodellen ist somit eine Voraussetzung für die Kommunikation komplexer Sachverhalte vor allem über kulturelle Grenzen hinaus“ (Böckmann, 1989, S. 63).

Unter dem Gesichtspunkt gegenseitiger Annäherung und gegenseitigen Lernens (versus einseitige Auffassung) kommt den Werte- und Einstellungsänderungen und -stabilisierungen eine große Bedeutung zu. Werte und Einstellungen werden aber nicht nur durch Erziehung, Aus- und Weiterbildung erlernt und verändert, sondern durch vielzählige Kontakte inner- und außerhalb der Arbeitssphäre: Wandel durch Kontakt- und Kommunikationsverdichtung und Veränderung der Arbeits- und Lebensumwelt. Tatsächlich passierte jedoch in dieser Richtung im Untersuchungszeitraum nur Weniges bzw. gar Gegenteiliges. Erschwerend für den „Austausch von Denkmodellen“ war auch, daß es kaum brauchbare Führungsrichtlinien für die innerbetriebliche Zusammenarbeit und somit keine allgemeinen Normen für die Kommunikation gibt: nur 16,3 % der befragten OFK und GBR meinten, Führungsrichtlinien lägen (z.T. aus dem Jahre 1990) vor. Allerdings bezeichneten von diesen wiederum 71,4 % die vorhandenen als „nicht mehr ausreichend“. Bei der weiteren Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede wurde nach dem Freizeitverhalten, insbesondere nach der Art der Hobbys gefragt.

#### Gemeinsamkeiten:

- Rund 1/4 aller Befragten gehen keinen aktiven Freizeitbeschäftigungen nach (West-OFK: 22 %, Ost-OFK 28 %, GBR: 24 %) und beklagen zum Teil das Fehlen eines „zweiten Kompetenzbereiches“.
- Bei allen überwiegen sportliche und andere aktive Freizeitbeschäftigungen.
- Groß ist die Bandbreite an Spezialhobbys und Sammelgebieten wie z.B. Insektensammler, Höhlenforschung, altsprachliche Studien, Unterwasserfilmen, Modelleisenbahnsammeln und -bauen.

#### Unterschiede:

- Ostdeutsche OFK und GBR konzentrieren sich in ihrer Freizeit anscheinend mehr auf die unmittelbare Familie sowie auf den Garten, auf Haus- und Autopflegearbeiten.
- Ostdeutsche engagieren sich mehr in Kollektivsportarten (Fußball, Volleyball, Wassersport ...), westdeutsche OFK hingegen mehr in Individualsportarten (Wandern, Jogging, Segeln, Ski ...).

- Westdeutsche OFK gehen tendenziell mehr geldintensiven Hobbys nach (exotische Gartengestaltung, Flugsport, Golf-Auslandsurlaube, Hochseesegeln, Kunstsammlungen, ferne Bildungsreisen, Jagen).
- Ostdeutsche bevorzugen mehr Auslandskurzeisen (um Versäumtes nachzuholen).
- Eigene künstlerische Betätigungen sowie der Besuch von Konzerten und Ausstellungen wurden von westdeutschen OFK häufiger genannt, ebenso das „gepflegte Ausgehen“ (Ambientegenießen) mit Familienangehörigen oder Bekannten.
- Ostdeutsche verbringen tendenziell ihre Freizeit mehr in der Familie und engagieren sich sozial in der engeren Wohnumgebung; Westdeutsche genießen ihre Freizeit mehr in der Öffentlichkeit und engagieren sich in ihren Heimorten eher in diversen Vereinen und Clubs.
- Westdeutsche OFK nutzen ihre relativ wenig geschlossene Freizeit anscheinend intensiver als die ostdeutschen und können in Freizeit und Urlaub besser „abschalten“.

Diesen Unterschieden liegen nicht vergleichbare gesellschaftliche Ausgangsbedingungen in der Vergangenheit zugrunde, z.B.:

#### a) Materielle Bedingungen

70 % der West-OFK besitzen ein eigenes Haus, hingegen nur 9 % der Ost-OFK und GBR. Mangelwirtschaft und ein relativ geringes Einkommen der Ost-OFK bedingten eine große Konzentration auf Reparatur- und Pflegeaktivitäten.

Anlagenintensive Hobbys waren nicht üblich und im breiten Maße nicht möglich (Mangel an Kapital und Angeboten).

Es fehlten Freizeit-Angebote und Infrastruktur.

#### b) Soziale Bedingungen

Durch einen höheren Grad an Berufstätigkeit der Ehefrau ostdeutscher OFK gab es größere gemeinsame Freizeitorientierung auf familiäre Entspannung und Hausarbeiten.

Unterschiede in den Bildungsidealen und -angeboten begrenzten Allgemeinbildung und künstlerische Betätigungen fördernde Freizeitaktivitäten bei den ostdeutschen Befragten.

Fehlende Vereins- und Clubvielfalt in kleineren ostdeutschen Städten begrenzten eher die Freizeitaktivitäten auf klassische Individualhobbys (Sammeln, Angeln, Gartenarbeiten ...).

Zu großer Konformitäts- und politischer Anpassungsdruck führten zu Abschnitten im familiären Bereich.

Begrenzte Reisemöglichkeiten in der ehemaligen DDR.

Aufgrund des hohen Bildungsniveaus und prinzipieller Gemeinsamkeiten kann angenommen werden, daß sich das Freizeitverhalten der ostdeutschen OFK bei weiterer Angleichung ihrer Einkommen relativ schnell dem der westdeutschen angleichen wird; dennoch bleibt es mit hoher Wahrscheinlichkeit bei der derzeitigen Generation der 50jährigen OFK bei zwei prinzipiellen Unterschieden, die auch auf das Freizeitverhalten einwirken:

1. Rücklage-(Kapital)Nachteile und
2. andere soziale Orientierungen und Befindlichkeiten.

## 6.4 Führungsverhalten

Analog den interkulturellen Vergleichen dominieren auch bei den funktionsbezogenen Anforderungen eher Unterschiede, die auf grundsätzliche, systembedingte Prägungen hinweisen und weniger auf individuelle Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Tabelle 4). Auch die in der Tabelle 5 wiedergegebenen (vorrangig genannten) Verhaltens- und Erlebensdefizite bei Ost und West in ostdeutschen Unternehmen spiegeln deutlicher die gesellschaftlichen Umwälzungsprobleme/Wertebrüche und Orientierungssuche auf beiden Seiten wider als etwa individuelles Versagen.

Tatsächlich handelt es sich nach Auffassung des Analyseteams bei der deutsch-deutschen Vereinigung um ein Verschmelzen zweier (nicht nur wirtschaftlich) nicht wechselseitig bewertbarer Systeme. Insofern muß es sich zwangsweise auch um entwicklungsbedingt unterschiedliche Denk- und Kommunikationsstile handeln, die sich in verschiedenen Arbeitsweisen (vgl. Tabelle 6) niederschlagen. Was für die Planwirtschaft ein erfolgreiches „gesundes“ Verhalten war, kann es nicht ebenso für die Marktwirtschaft sein und umgekehrt; die gelegentlich zu hörende Bemerkung, die Planwirtschaft sei „pervertierte Marktwirtschaft“, ein „folgenschwerer Ausrutscher“ gewesen, ist in diesem Zusammenhang gefährlich und kaum zu akzeptieren.

Demgegenüber wurde in den Interviews immer wieder eine Entideologisierung und damit einhergehend eine Entmoralisierung der Systemdiskussion gefordert, um neue Gemeinsamkeiten, ein einheitliches Führungsverständnis und der jeweiligen Entwicklungsphase des Unternehmens angepaßte Führungsstile zu entwickeln. Insbesondere geht es aber um eine schnelle Auffüllung des Elitevakuum in den ostdeutschen Unternehmen.

*Tabelle 4: Unterschiede funktionsbezogener Anforderungen  
Planwirtschaft : Marktwirtschaft*

<b>PLANWIRTSCHAFT</b>	<b>Betriebliche Funktionsbereiche</b>	<b>MARKTWIRTSCHAFT</b>
Niedriges technologisches Niveau, hohe Überalterung der Maschinen und Anlagen, Produktion preiswerter Massengüter bei geringer Flexibilität überwog	<b>Produktion</b>	Hohes technisch-technologisches Niveau; zunehmende Kleinfertigung bei hoher Flexibilität; Qualitätsproduktion
Verteilung von Erzeugnissen; kaum Werbung; No-Name-Produkte überwogen; Plangrößen als Ausgangspunkt für Absatzentscheidungen	<b>Absatz</b>	Ausgeprägte Marketing- und Werbestrategien; Markenartikel; Markt als Ausgangspunkt; internationale Marktausrichtung
Hohe Bestände; Fehler in Kooperationskette; große Beschaffungsprobleme; Zuordnung von Material, Ersatzteilen nach zentralen Bilanzentscheidungen	<b>Beschaffung</b>	Just-In-Time-Produktion; Optimierung der Bestände und des Beschaffungswesens; Qualitätsgesichtspunkte
Ungenügendes Anreizsystem für Innovationen; Forschungs/Entwicklungs-Ergebnisse werden zu langsam kommerzialisiert; veraltete F/E-Technik	<b>Forschung und Entwicklung</b>	Wirkungsvolles Anreizsystem für Innovationen; hohes Innovations-tempo; kurze Produktionszyklen
Währungsprobleme; hoher Kapitalbedarf; Liquiditätsproblem	<b>Finanzen</b>	Frei verfügbares Kapital; hohe Rentabilität
Überzentralisation; lange Instanzenwege; hohe Konzentration; geringe Fertigungstiefe; geringe Flexibilität	<b>Organisation</b>	Dezentralisation; kurze Entscheidungswege; hohe Fertigungstiefe; hohe Flexibilität
Zentrale Vorgaben für Personalentwicklung und Kaderarbeit; fehlendes Leistungsanreizsystem; unzureichende Motivation; geringer Leistungsdruck; geringe Arbeitsdisziplin; unzureichende Mitbestimmung; hoher Personalbestand; hohe Fremdbestimmtheit der Führungskräfte; geringer Handlungsspielraum	<b>Personal</b>	Schlüsselrolle qualifizierten Personals für Wettbewerbsfähigkeit; systematische Personalentwicklungsarbeit; stark entwickeltes Leistungsanreizsystem; Motivierung der Belegschaft als zentrale Führungsaufgabe; rationeller Personalbestand; hohe Eigenmotivation der Führungskräfte; breiter Handlungsspielraum

Tabelle 5: Defizite (Selbst- und Fremdbilder)

West über West	West über Ost
<p>Soziale Isolation  Fehlende Anerkennung des eigenen Engagements u. Mutes  Divergierendes Rollenverständnis  Fehlende sozio-kulturelle Informationen  Kommunikationsprobleme (Sensibilität)</p>	<p>Anderes Zeitbewußtsein  (v.a. marktfremdes, auf langfristige Bezugsquellensicherung orientiertes)  Verdrängte Unsicherheit  "Schauspieler"  Mangelndes Teamwork/Mitarbeiterakzeptanz  Kaufmännische Naivität/soziale Kopplastigkeit  Militanz/Kommandostrukturen  Lebensstandard-Neid  Nachvollzug 70/80er Jahre</p>
Ost über West	Ost über Ost
<p>Sozial oberflächlich, kalt und überheblich  andere (Zeit-)Maßstäbe  Fachlich enttäuschend/Überforderung  Fehlendes Einfühlungsvermögen in Entwicklungsverläufe, Verhaltensursachen...  Überhöhter Materialismus</p>	<p>Probleme der "Selbstzerstörung"/Verlierer  Zerfall sozialer Netze, grundsätzliche soziale Entwurzelung, Verunsicherung  Fehlendes Karrieredenken  Fehlende praktische Erfahrungen Marktwirtschaft/fehlende Modelle  Hierarchische (Denk-)Strukturen  Probleme der Suche nach neuem Persönlichkeitsbild, neuen Werten</p>

Während die Ergebnisse in Tabelle 4 recht deutlich die Konfrontation zweier Kulturen und die damit einhergehenden „wechselseitigen“ Werte-, „Umbrüche“ beschreiben, können die Ergebnisse in Tabelle 5 - vorschnell bewertet - zu Mißverständnissen führen:

- Die ausführlich von westdeutschen Führungskräften vorgenommene Einschätzung des Führungsverhaltens ostdeutscher Führungskräfte sind u.E. nur in Verbindung mit Tabelle 2 und unter Berücksichtigung von Komponenten der früheren Sozialisation interpretierbar.
- Die Einschätzungen dürfen jedoch keine einseitige und durchgängige Überlegenheit der westdeutschen Führungskräfte suggerieren; dazu wären weiterführende Untersuchungen mit klar definierten (Bewertungs-)Maßstäben erforderlich.

Abbildung 16: Vergleich Westeuropa/DDR, ausgewählte Anforderungen

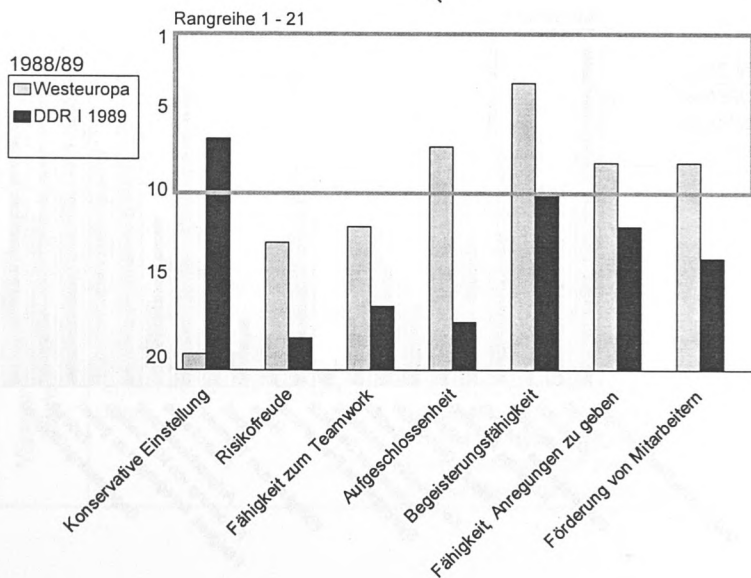
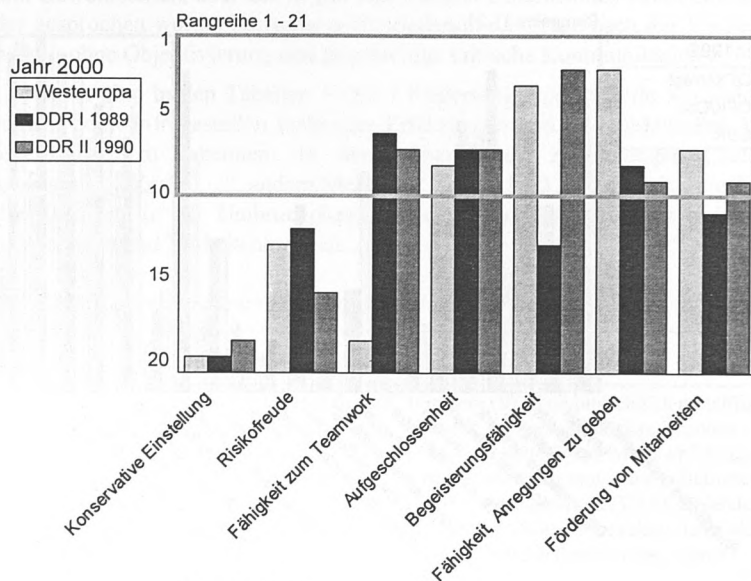
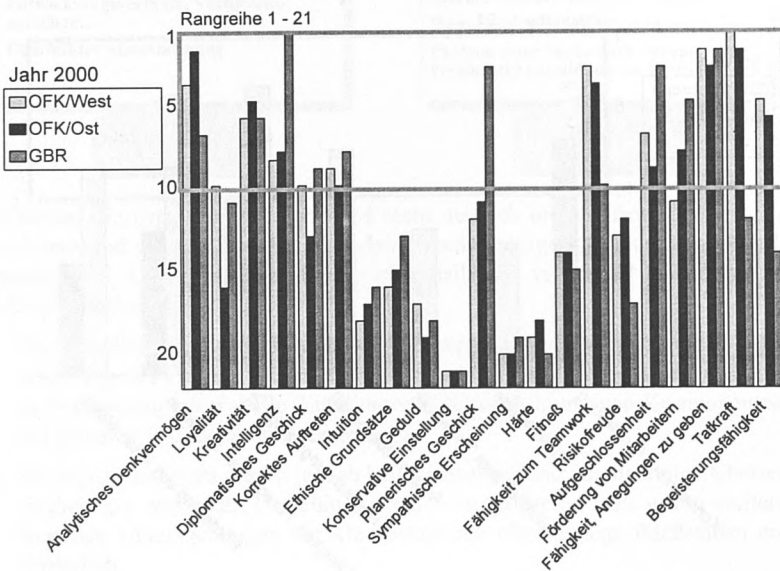
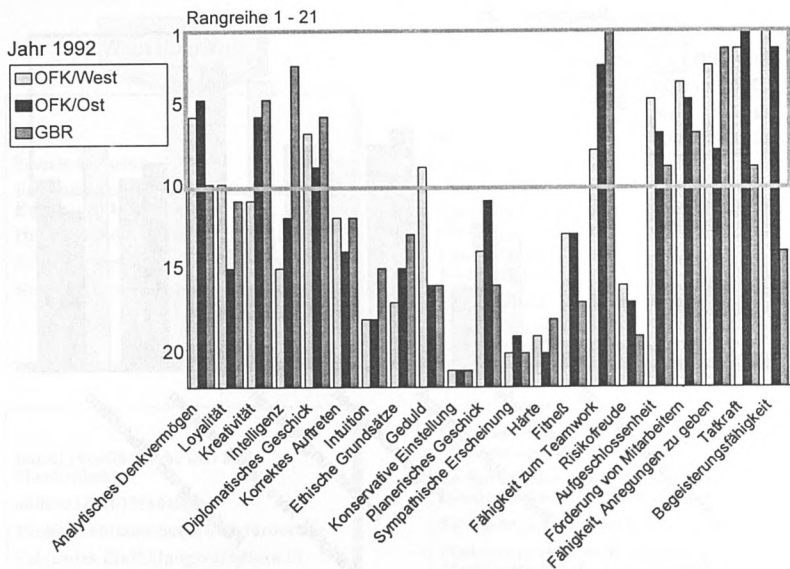




Abbildung 17: Gegenüberstellung OFK/West, OFK/Ost, GBR



Deutlich wird aber auch hier ein Auseinanderklaffen bisheriger Erfahrungen und Gewohnheiten, über das in den untersuchten Unternehmen kaum miteinander gesprochen wurde. Letzteres wirft wiederum die Frage nach der Veränderbarkeit ohne Objektivierung und gegenseitige kritische Kommunikation auf.

Unschwer sind in den Tabellen 5 und 7 beiderseitige prinzipielle Verunsicherungen beim Infragestellen bisheriger Erfahrungen und (Zeit-)Maßstäbe, Rollenkonflikte zu erkennen. In den semantischen Zuspitzungen „Selbstzerstörung“, „Zerfall ...“, andere Maßstäbe“, fehlende(s) ...“ zeigt sich die Tiefe der Konflikte in der Umbruchphase und die kulturelle Divergenz bisheriger Erfahrungen und Verhaltensweisen.

*Tabelle 6: Unterschiede im Führungsverhalten*

	Ost	West
Strategisches Denken	Ost-Strategien eher kurzfristig (auf dem Hintergrund fehlender praktischer marktwirtschaftlicher Erfahrungen); generelles Erfahrungsdefizit bezügl. Langzeitstrategien („Parteitagbezogene Planung“)	Größere Offenheit hinsichtlich mittelfristiger und Langzeit-Strategien; Kenntnis wichtiger strategischer Mittel und Instrumente; jedoch: in ostdeutschen Betrieben zu sehr außengesteuert (THA); fehlende adäquate geistige Infrastruktur, fehlender Markt. Dadurch Realisierung eigener Erfahrungen.
Leistungsmotivation	Mißerfolgvermeidendes Agieren. „Verlierersyndrom“ - materialisiert durch Fehlen unbefristeter Arbeitsverträge und erfolgsorientierter Grund- und Zusatzgehälter (Höhe). „Rückzug“-Verhalten (wenig Glauben an die Region).	Erfolgsuchend, Chancen und Möglichkeiten aktiv suchend. Materielle und moralische (Status-) Motivierung gegeben.
Verantwortungsübernahme	Bedingt, eher scheu vor Verantwortungsübernahme und Absicherung „im Kollektiv“. Hang zum Problematisieren und Schuldzuweisungen gegenüber Dritten.	Hoch. Schon der (isolierte) Einsatz in schwierigem regionalem Umfeld zeugt von hoher Verantwortungsbereitschaft. Jedoch: Unkenntnis historischer Zusammenhänge und mentaler Besonderheiten sowie aufgrund fehlender existentieller Ängste = Gefahr oberflächlicher (und falscher) Entscheidungen und Handlungen. Hohes Durchsetzungsvermögen.

	Ost	West
Soziales Verhalten	Soziale Scheu gegenüber West-OFK, in außerdienstlichen Begegnungen: größere Herzlichkeit, größere Bescheidenheit. Selbstunsicherheit, sehr zurückhaltend bezügl. Anerkennung.	Erwarten mehr sozialen Kontakt, Anerkennung (Ost „mauert“ z.T. aufgrund von Unsicherheiten bezügl. Lebensstandard/ Wohnung). Andererseits z.T. Auftreten wie „Profilineurotiker“ und „Machtdemonstration“.
Krisenbewußtsein	Ost verkennt noch die Krise, keine Krisenerfahrungen (auch deshalb große Vorbehalte / Mißtrauen gegenüber West-Führungsversuchen).	Krisenbewußtsein vorhanden, aber Lösungsansätze häufig eher akademisch-distanziert. Krisenmanagement mit Primärorientierung auf Zusammenhalt und Profilierung des Gesamtmanagements nicht gegeben (subjektiv: West ist unsicher bezügl. „Seilschaften, Stasivergangenheit“; objektiv: Ost ist befristet und nicht gleichberechtigt berufen; („keine gemeinsame Sprache“).
Führungsstil	Im Kern nach wie vor „Kommando-orientiert“, autoritär mit zugleich starkem Hang zum sozialen Konsens. Improvisiert. Ost steht unter großem sozialem Druck und versucht, die augenblickliche Situation zu verändern - weniger strategisch.	Anfangsprägung = autoritär - rüdes Auftreten. Dadurch gebliebener Eindruck bei Ost: „Wolf im Schafspelz“, formal-koooperativ. Andererseits: aufgrund umfassender Erfahrungen in der Marktwirtschaft eher „kreative Note“ des Führungsstils (bei Erfahrungsdefizit bei Ost: Neigung zum Verkennen und zur Interpretation i.S. von Belehrung). Die Maßnahmen-Umsetzungen werden auf der Grundlage von Analysen der Finanzen/ Kosten und aus strategischen (marktorientierten) Überlegungen heraus begründet.
Arbeitsweise	Mehr subjektive Problemsicht. Schwach ausgebildete Analytik, Arbeitsweise wenig systematisch. Ost drängt auf Tempo und „Augenblickslösungen“. Ost hat kaum Lobby, baut erst auf. Ost muß täglich hinzulernen, wird ständig beobachtet und gefordert.	Mehr sachorientierte Problemsicht. West leitet das Recht ab, mehr Zeit zu haben, mittel- und langfristige Lösungen zu finden und durchzusetzen. Dynamische Abarbeitung von Problemen. West stützt sich auf vorhandene Lobby bei Personalentscheidungen, Marketing (frühere Arbeitgeber, THA ...). West steht nicht so sehr unter Lernzwang, ist unkontrollierter.

	Ost	West
Verhalten bei Auseinandersetzungen	<p>Hang zum „Abwürgen“ von Gegenmeinungen, jedoch Bemühen um mehr Dialog.</p> <p>Weiterhin Prägung in Richtung „Umsetzen von Direktiven und Vorgaben“. Verhaltendes Agieren.</p>	<p>Hohes Sachverständnis, Bereitschaft, Gegenmeinungen zu diskutieren und zu akzeptieren.</p> <p>Ansprechen von Meinungsdisens, jedoch Umgehen direkter Auseinandersetzungen auf gleicher Ebene.</p>
Mitarbeiter-Einbeziehung	<p>Versucht nach wie vor in erster Linie, vieles „im Alleingang“ zu erledigen (z.T. bestärkt durch geringere Motivation und Lernbereitschaft auf der 2./3. Ebene).</p> <p>Ost-OFK pendeln zwischen kühler Distanz gegenüber Mitarbeitern und Kumpanei einerseits und neigen gegenüber Vorgesetzten eher zu devot-anpassendem Verhalten.</p>	<p>West verteilt, motiviert, bewertet Resultat.</p> <p>Mehr Aufgaben- und Verantwortungsdelegierung.</p> <p>Insgesamt (äußerlich) lockerer im Umgang mit den Mitarbeitern.</p>

*Tabelle 7: Stärken und Schwächen im Führungsverhalten (OFK)  
Zusammenfassung von Selbst- und Fremdbildern*

Ost-Stärken	Ost-Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gewisse Selbstlosigkeit/Idealismus/ Aufbauwille bei gleichzeitig maßvollen materiellen Erwartungen</li> <li>– Improvisations-/Überlebens-„Kunst“</li> <li>– Lernbereitschaft und -eifer (inkl. Freizeit i.S. von Veränderungsbereitschaft)</li> <li>– Technische Fachkompetenz</li> <li>– Soziale Sensibilität (auf der Grundlage sozialer Grundwerte: Gleichberechtigung, Krippen, gegenseitige non-materielle Unterstützung)</li> <li>– Hohe physische und psychische Belastbarkeit</li> <li>– Natürlicher, unkomplizierter Umgang miteinander</li> <li>– Disziplin/Anpassungsvermögen</li> <li>– Hilfsbereitschaft untereinander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fehlende Weiterfahrung, Diplomatie/ „hausbackeneres Verhalten“, ungenügendes Präsentationsverhalten</li> <li>– Fehlendes intuitives, unternehmerisches Handeln, Kosten-Nutzen-Denken wird zwar verbalisiert, aber nicht handlungsaktiv umgesetzt</li> <li>– Führungsverhalten noch zu dirigistisch gegenüber den Mitarbeitern, Führungskräfte machen zuviel selbst und sind noch zu sehr dem Detail verhaftet</li> <li>– Mobilitätserfahrungen/Unternehmenswechsel</li> <li>– Ungenügendes Verantwortungsbewußtsein bezügl. Gesamtunternehmen, Dominanz von Bereichsorientierungen</li> <li>– Ungenügende Erfahrungen und Versuche beim Aufbau von Informations- und Beziehungsnetzen/Lobby</li> <li>– Falsch verstandenes Understatement</li> <li>– Zu große Bescheidenheit im Auftreten</li> <li>– Ambivalentes Eigentümerbewußtsein/ Einstellung zum Eigentum</li> <li>– Juristische Verständnisprobleme</li> </ul>

West-Stärken	West-Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsequentes Kosten-Nutzen-Denken und Verantwortung für Gesamt-Unternehmen, differenziertere Markterfahrungen</li> <li>- Konsequente Kundenorientierung</li> <li>- Breite Allgemeinbildung und „kulturvolles“ Auftreten</li> <li>- Organisationswissen und Rationalisierungsbereitschaft (Innovationsoffenheit)</li> <li>- Führungskonsequenz: klare Kontrollen und Maßnahmen bis hin zu Abmahnungen</li> <li>- Höhere Flexibilität im Zusammenwirken</li> <li>- Gutes (bis hin zu überzogenem) Präsentationsverhalten</li> <li>- Rechtskenntnisse und Erfahrungen, insbesondere Vertrags- und Steuerrecht</li> <li>- Internationale (Sprach-, Verhandlungs-) Erfahrungen</li> <li>- Rationelle Arbeitsweisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neigung zu Überheblichkeit und Vorurteilen bezügl. „DDR“- (und individuellen) Vergangenheit i.S. von „primitiv“ (wie konnte man so etwas als intelligenter Mensch „mitmachen“); Abwertung ohne Verständnis, verletzend</li> <li>- Voreingenommenheit gegenüber bestimmten Sachfragen (unternehmensspezifischen Lösungswegen Management-techniken/...) und gegenüber der Leistungsfähigkeit der OST-FK und Mitarbeiter</li> <li>- „Scheu“ vor Detail-Arbeiten</li> <li>- zu wenig motivierend, zu wenig Kommunikation mit Ost</li> <li>- Überspielen eigener Fehler und fachlicher Mängel „des Scheines wegen“</li> <li>- Überheblichkeit - z.T. ohne ausreichende Sachkompetenz</li> </ul>

## 6.5 Führungskräfte - Leitbilder

Es wurde der Frage nachgegangen, ob und wie sich der Wertewandel im Selbstverständnis von Managern, und insbesondere von ostdeutschen, in den zurückliegenden Jahren vollzogen hat und gegenwärtig vollzieht. Dazu wurden frühere Untersuchungsergebnisse mit aktuellen verglichen. Verglichen wurden die Einschätzungen von 21 Manageranforderungen unter den Aspekten

- a) „Idealer Manager in den Jahren 1988 (international) 1989/90 (DDR)“
- b) „Idealer westdeutscher Manager im ostdeutschen Unternehmen 1992“
- c) „Idealer Manager im Jahr 2000“ (international/DDR )
- d) „Idealer deutscher Manager im Jahre 2000“.

Tabelle 8: Rangreihenübersicht

Eigenschaften	Der ideale Manager im Jahre 1988/89 sowie im Jahr 2000 internationaler Vergleich (Rangreihe 21 - unwichtig, 1 - sehr wichtig)												Der ideale westdeutsche Manager im osideutschen Unternehmen 1992 und der ideale deutsche Manager 2000			
	Insgesamt		Europa		USA		Japan		DDR (Sept. 1989)		DDR 2 (Jan. 90)		Westdeutsche Manager		Ostdeutsche Manager	
	1988	2000	1988	2000	1988	2000	1988	2000	1989	2000	2000	2000	1992	2000	1992	2000
Analytisches Denkvermögen	6	9	8	10	7	10	6	4	2	1	9	6	4	5	2	2
Loyalität	2	10	1	10	3	11	1	11	8	20	21	10	10	15	16	16
Kreativität	10	5	10	3	9	6	12	1	11	2	3	11	6	6	5	5
Intelligenz	3	4	2	4	2	2	9	12	1	7	5	15	9	12	8	8
Diplomatisches Geschick	15	14	17	15	13	13	18	10	4	14	14	7	10	9	13	13
Korrektes Auftreten	19	20	19	20	16	19	16	19	7	17	19	12	9	14	10	10
Intuition	10	15	15	16	6	10	7	13	15	19	17	18	18	18	17	17
Ethische Grundsätze	1	1	3	7	1	1	10	14	3	3	3	17	16	15	15	15
Geduld	21	19	20	19	21	20	14	17	13	15	16	9	17	16	19	19
Konservative Einstellung	20	21	21	21	20	21	21	21	6	21	21	21	21	21	21	21
Planerisches Geschick	15	12	15	12	14	15	20	16	5	13	12	14	12	11	11	11
Sympathische Erscheinung	12	18	16	18	8	18	19	20	21	18	13	20	20	19	20	20
Härte	18	17	18	17	17	16	13	15	16	16	18	19	19	20	18	18
Fitness	13	11	11	11	15	15	5	3	17	9	10	13	14	13	14	14
Fähigkeit zum Teamwork	17	16	12	14	19	18	17	18	18	4	5	8	3	3	4	4
Risikofreude	17	13	13	14	18	13	16	8	20	11	15	16	13	17	12	12
Aufgeschlossenheit	8	8	6	6	12	8	4	2	19	5	5	5	7	7	9	9
Förderung von Mitarbeitern	7	7	8	5	10	7	11	5	14	10	8	4	11	5	8	8
Fähigkeit, Anregungen zu geben	10	2	8	1	11	5	9	6	12	7	8	3	2	8	3	3
Tatkraft	5	6	5	8	4	4	3	8	9	8	11	2	1	1	2	2
Begeisterungsfähigkeit	4	4	4	2	5	3	2	8	10	12	1	1	5	2	6	6

Tabelle 8 sowie die Abbildungen 15 bis 17 verdeutlichen die früheren Ergebnisse: International erhielten für den Zeitraum 1988/89 - 2000 folgende Anforderungen den höchsten Bedeutungszuwachs zugesprochen:

- Fähigkeit, Anregungen zu geben
- Kreativität/eigene Leitungskreativität
- Förderung von Mitarbeitern, individuell attraktive Entwicklungsperspektiven
- Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem
- Abbau von konservativen Einstellungen
- Risikofreude
- Planerisches Geschick
- Fitneß
- Fähigkeit zum Teamwork

Demgegenüber zeichneten die im September 1989 befragten DDR-Manager ein extrem konservatives Managerideal:

Neben „Intelligenz“, „analytischem Denkvermögen“ und „ethischen Grundsätzen“ (entsprechend der „sozialistischen“ Auffassung von Humanismus) standen „diplomatisches“ und „planerisches Geschick“, „konservative Einstellung“ und „korrektes Auftreten“ ganz oben auf der Bewertungsskala.

Für das Jahr 2000 dagegen orientieren sich die DDR-Kader schon deutlich an internationalen Trends und Anforderungen, und im Jahre 1990 unterschieden sich die DDR-Manager kaum noch von ihren West-Kollegen bei der Kennzeichnung des „Ideal 2000“. Diese Ergebnisse zeugten u.a. von einem stark eingeschränkten, ambivalenten Selbstwerterleben der DDR-Manager kurz vor und nach der „Wende“. Während sie bei der Ist-Einschätzung vorwiegend von stereotypen politischen Verhaltens- und Anpassungsforderungen ausgingen

(besonders hoher Stellenwert

der „konservativen Einstellungen“, des förmlich-„korrekten Auftretens“,

niedriger Stellenwert

der eigenen „Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem“, der „Risikofreude“, der „Begeisterungsfähigkeit“ und der „sympathischen Ausstrahlung“,

hoher Stellenwert

des „diplomatischen Geschickes“ - eher wohl im Sinne des „Lavierens“ interpretiert - und

niedriger Wert

der „Förderung von Mitarbeitern“),



projizierten sie anscheinend zur gleichen Zeit ihr eigenes Wunschbild nach mehr Eigenständigkeit und Dynamik auf das Jahr 2000:

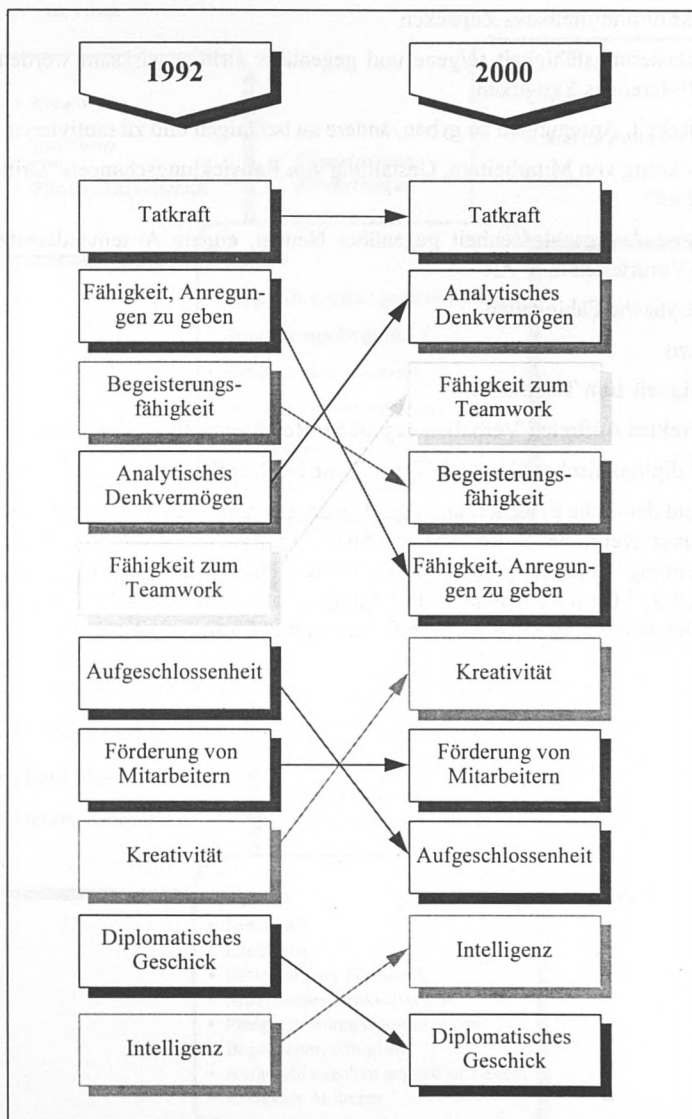
Während die Korrelationen zwischen den Vergleichsjahren 1988 und 2000 sowohl für Japan, die USA und Europa durchgehend hoch waren (0,81 bis 0,85), korrelierten die Einschätzungen 1989 und 2000 bei den DDR-Befragten nur mit  $R = 0,12$ ! Schon im Januar 1990 gab es z.T. erhebliche Aufwertungen solcher zukünftig besonders wichtigen Verhaltenseigenschaften und -anforderungen wie „Begeisterungsfähigkeit“, „Förderung von Mitarbeitern“, „sympathische Erscheinung“, „Intelligenz“ sowie eine Bestätigung des besonders hohen Stellenwertes von „Ethisch-moralischen Grundwerten/Wertvorstellungen“, „Kreativität“, „Fähigkeit zum Teamwork“, „Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem“, „Fähigkeit, Anregungen zu geben“, „Fitneß“ bei gleichzeitiger Anwendung von „konservativen Einstellungen“ und einseitiger „Loyalität“. Allerdings war zu dieser Zeit die schnelle deutsch-deutsche Vereinigung noch nicht in Sicht, und ein Großteil der befragten Manager schlossen einen nebulösen „Dritten Weg“ im Sinne eines „marktorientierten demokratischen Sozialismus“ nicht aus.

Um so erstaunlicher (und ermutigend) ist das Untersuchungsergebnis des Jahres 1992, aus dem hervorgeht, daß in der Gesamtheit der befragten west- und ostdeutschen Führungskräfte eine relativ hohe Übereinstimmung bei der Bestimmung der wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte im ostdeutschen Unternehmen des Jahres 1992 bestehen: immerhin eine Korrelation von  $R = 0,83$ , d. h., mit einer gegenseitigen Vorhersagbarkeit von 69 %.

Da es sich hier in erster Linie um die Charakterisierung von Managementanforderungen für innovative Wandelprozesse von Krisenmanagementanforderungen handelt, ist diese Übereinstimmung i.S. gemeinsamer Handlungsvoraussetzungen und Grundüberzeugungen besonders wichtig.

Ein analoges Ergebnis liegt in der Einschätzung der Anforderungen an den „ostdeutschen Manager im Jahr 2000“ vor ( $R = 0,87$ ); im Prinzip handelt es sich um eine Umgewichtung der für das Jahr 1992 herausgehobenen zehn besonders bedeutsamen Anforderungen. Die Übereinstimmung erstreckt sich auch auf die Ergebnisse der Befragung bei den Gesamtbetriebsräten. Interessant ist - gemäß Tabelle 9 - daß sich die Anforderungen an den „Idealen Krisenmanager 1992“ deutlich vom internationalen Bild des „Idealen Managers 1988“ sowie „2000“ unterscheiden, sie ähneln eher den Nachkriegsanforderungen und offenbaren die deutsch-deutsche Realität:

Tabelle 9: Krisen-Manager-Anforderungen (Rangreihen 1-10) für die Jahre 1992 und 2000)



Im Vordergrund stehen solche Eigenschaften wie

*Erstens*

- Tatkraft/unmittelbares Zupacken
- Begeisterungsfähigkeit (eigene und gegenüber Dritten wirksam werdende), motivierendes Einwirken
- Fähigkeit, Anregungen zu geben, andere zu befähigen und zu motivieren
- Förderung von Mitarbeitern, Gestaltung von Entwicklungschancen/„Drittbio-  
grafien“
- Eigene Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, eigene Auseinandersetzung mit Vorurteilen aller Art
- Analytische Fähigkeiten

*Zweitens*

- Fähigkeit zum Teamwork
- Korrektes Auftreten/Verhalten gegenüber Repräsentanten anderer Meinung
- und diplomatisches Geschick/Vermittlung bei Konflikten

Das sind deutliche Erweiterungen des Erwartungsbildes „Lehrer zum Anfassen“ und „unkonventioneller Veränderer“. Solche Eigenschaften wie „Sympathische Erscheinung“ und „Loyalität“ treten in den Hintergrund, ebenso „Ethische Grundsätze“ (in internationalen Befragungen rangieren „Ethische Grundsätze“ hingegen sowohl für 1988 als auch für das Jahr 2000 an 1. Stelle).

Abbildung 18: Erwartungen an den idealen Manager 1992

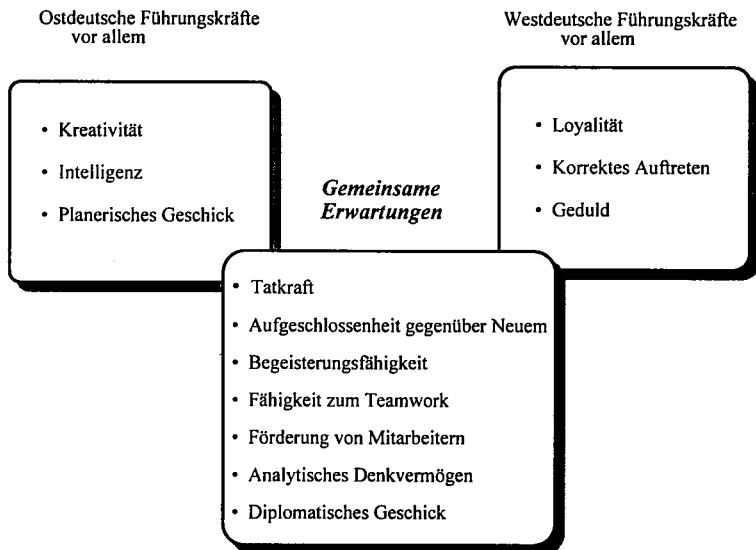


Abbildung 19: Der ideale deutsche Manager im Jahr 2000

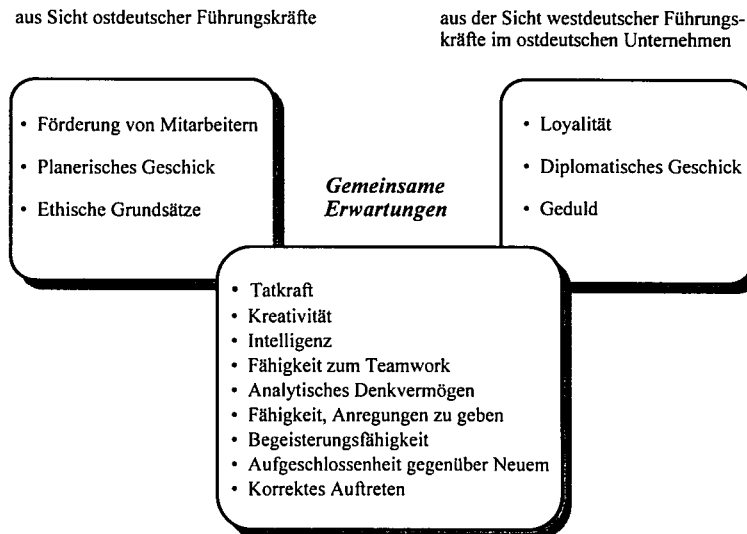
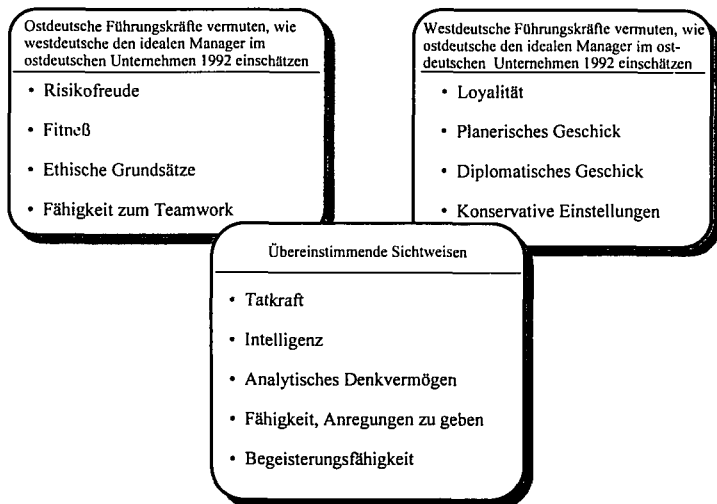
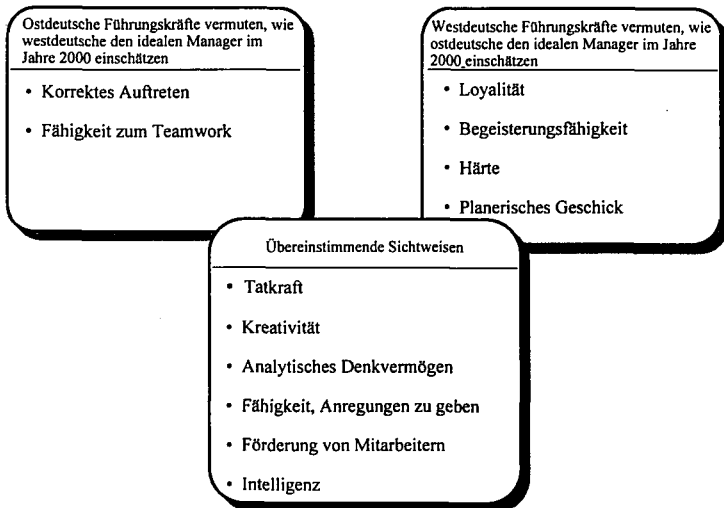


Abbildung 20: „Der Blick um die Ecke“ I



(Beim Vergleich der Selbst- und Fremdbilder betrugen die Übereinstimmungen: Ost-OFK=38%; West-OFK=45%.)

Abbildung 21: „Der Blick um die Ecke“ II



(Beim Vergleich der Selbst- und Fremdbilder betrugen die Übereinstimmungen: Ost-OFK=55%; West-OFK=59%.)

## 6.6 Konflikte der Führungskräfte

Die Mehrzahl der befragten Ost-Führungskräfte fühlte sich bevormundet und zu wenig als Persönlichkeit von westdeutschen Führungskräften sowie von der THA in ihrer Öffentlichkeitsarbeit akzeptiert, zu wenig in ihrer früheren spezifischen Anforderungssituation und Entwicklungsbegrenzung verstanden und in ihrem derzeitigen - wenn auch widersprüchlich verlaufenden - Lernprozeß anerkannt. Tatsächlich wird öffentlich kaum differenziert über Rollenkonflikte und deren unterschiedliche Ursachen gesprochen:

Führungsrollen haben ihre Wurzeln stets im übergeordneten Makrosystem und den damit zusammenhängenden Ideologien und institutionellen Strukturen.

Rollenübernahme bedeutet(e) bei wirtschaftlichen Führungskräften somit den zwingenden Einfluß von Ideologie und gesellschaftlichen Institutionen (staatliche Plankommission/Treuhandanstalt) eher als den Einfluß individueller (fachspezifischer) Dispositionen. Diese Tatsache beachtend, können die Rollenkonflikte ehemaliger Ost-Führungskräfte besser beleuchtet werden:

Haben sie in den Jahren vor der Wende angesichts der objektiven Widersprüche, vor allem auf mittleren Führungsebenen, den Konflikt in Richtung „unten“ (verantwortliche Wirtschaftsführung für den Betrieb) gegen Weisungen von „oben“ gelöst, so sind sie heute sicher brauchbarer als jene, die den Konflikt „nach oben“ als Opportunisten gelöst haben und heute dem Rudel der „Wendehälse“ angehören (analoge Schlußfiguren für heutige West-Führungskräfte wären denkbar).

Je höher nun das Ausmaß von einer bestimmten Rolle und Stellung sozial zuerkannten Macht, desto größer ist auch in der Regel das Bestreben der Inhaber untergeordneter Positionen, mit Abhängigkeit, Unterwürfigkeit, Mißerfolgsvermeidung und Inaktivität zu reagieren. Tatsächlich befinden sich West-Führungskräfte mehrheitlich in der objektiv höheren Position mit mehr Kompetenz. Sie zeigen Statussymbole und Überlegenheit (mehr Gehalt, Anzug, Auto, non-verbales Verhalten ...). Sie attribuieren Erfolge intern, Mißerfolge extern:


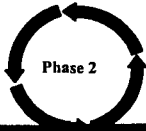

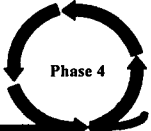
„Siegeryndrom und -pose“ und zugleich „ingroup“-Tendenz („Westdeutsche“/„Wessis“). Ost-Führungskräfte und -Mitarbeiter reagieren darauf häufig in öffentlichen und Entscheidungs-Situationen

- a) mit der gewohnten Mentalität: Orientierung nach oben, Mangel an Initiative, Mißerfolgsvermeidung und
- b) als Kontrastphänomen mit dem „Verliersyndrom und -pose“ sowie ebenfalls mit „ingroup-Tendenz („Ostdeutsche“/„Ossis“).

Es kommt aber gerade darauf an, diese Schere von beiden Seiten zu schließen!

Im Untersuchungszeitraum wurden ostdeutsche Führungskräfte in verschiedenen Konfliktbewältigungsphasen angetroffen. Zur Einschätzung der Beobachtungen wurde ein Vier-Phasenmodell unterstellt, das den Modellen von Kübler-Ross und Mayrhofer bei Trainingsberatungen nahesteht. Es charakterisiert die Reaktionen von Menschen bei der Verarbeitung von Wertmaßstabverlusten sowie von Verlusten zentraler Bezugspersonen und -objekte.

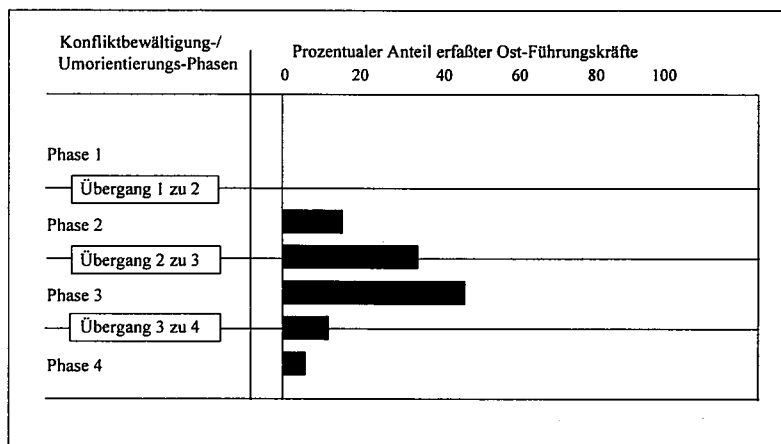
Abbildung 22: Vier-Phasenmodell der Konfliktbewältigung

 Schock/Abwehr	 Versuch der Wiedergewinnung des verlorenen Objektes	 Kritische Verarbeitung und Umstrukturierung der Bezugssysteme	 Akzeptanz und Reorganisation
Phasencharakteristik			
Schock/"Lähmung" Verdrängung, Hyperaktivität - ungerichtet Abwehr Mangelnde Selbstkontrolle Art und Weise des Prozeßerlebens (persönliche Ausgangssituation; vorbereitet/unvorbereitet...) für weiteren Verarbeitungsprozeß maßgeblich! <hr/> Starker Unterstützungsbedarf	Abwertung des Verlustobjektes, Lernen durch Einsicht; innere Neuordnung Verhalten wird zukunftsorientiert Adaptivlernende und kognitive Komponenten werden bestimmend Privatisierung des Verlustes, Suche nach neuen Wertmaßstäben <hr/> Konfrontative, geduldige Auseinandersetzung mit Bezugspersonen ist wichtig	Den Veränderungen innerer Maßstäbe folgt die Reorganisation des Außenlebens/Neugestaltung der Umwelt Soziale Aktivität und Ausstrahlung Umsetzung von neuen Verhaltens- und Lösungsalternativen Annahme und Akzeptanz <hr/> Unterstützungsbedarf für die praktische Umsetzung und Herausbildung individueller Selbständigkeit und Souveränität	Versuch der Herstellung gewohnter Strukturen Vergangenheitsorientierung; hohe Emotionalität Hilfloses Suchen nach neuen Bewältigungsstrategien Ambivalentes Verhalten zwischen Wiedergewinnungsversuchen (inkl. politische Anbindungen) und Erkennen ihrer Aussichtslosigkeit <hr/> Konflikt- und Stigmenmanagement sinnvoll

Im Rahmen der Konfliktverarbeitung (bei Ost-Führungskräften vor allem Wert- und Normkonflikte) verändert sich das Selbstkonzept, die Definition der eigenen Identität und der persönlichen Position im sozialen Umfeld.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse lassen keine abschließenden Konfliktbewältigungs-Aussagen zu, legen jedoch folgende Tendenz nahe:

Abbildung 23: Niveau der Konfliktbewältigung



Im Zusammenhang mit den beobachtbaren dynamischen (inkl. kognitiven) Wandelprozessen fielen folgende Teilprobleme besonders auf:

- Sowohl die Personen im Umfeld als auch die betroffenen Personen sind kaum auf den Umgang mit diesen Problemen vorbereitet; für gesellschaftliche Veränderungsprozesse dieser Art und Tiefe gibt es wenig soziale Kompetenz. Daraus erwachsene innere Unsicherheiten eingesetzter West-Führungskräfte können zu Überkompensationen, voreiligen Abwertungen, Arroganz und Taktlosigkeit führen, die die subjektiven Wandelprozesse erschweren bzw. zeitweilig fehlten.

Dazu liegen diverse Aussagen vor:

- Grundsätzliche Wertewandelprozesse werden naturgemäß mit zunehmendem Lebens- und Betriebszugehörigkeits-Alter erschwert.

Als besonders problematisch ist in diesem Zusammenhang zu nennen, daß

- bisher nur in einem Viertel der untersuchten Unternehmen nennenswerte Versuche der Verjüngung der oberen Führungskräfte erfolgreich vorgenommen wurden,
- die durchschnittliche Dauer der Tätigkeit der Ost-Führungskräfte im Unternehmen 20 Jahre beträgt und
- nur 18 % aller Befragten meinten, daß in ihrem Unternehmen Führungsnachwuchskräfte benannt wurden; 9 % erwähnten Unterstützungsmaßnahmen für Führungsnachwuchskräfte.



Letzteres steht anscheinend im Widerspruch zur mehrheitlichen Meinung der West-OFK und der GBR, daß sehr schnell und umfassend Führungskräfte, insbesondere aus der Altersgruppe 30 bis 35 Jahre gewonnen und befähigt werden müßten (ostdeutsche und westdeutsche/westeuropäische). Damit sollte auch bewußt der weiteren Verdünnung dieser Altersgruppe in den Unternehmen durch weitere Abwanderung der fähigsten und besonders dynamischen Kräfte entgegengewirkt werden.

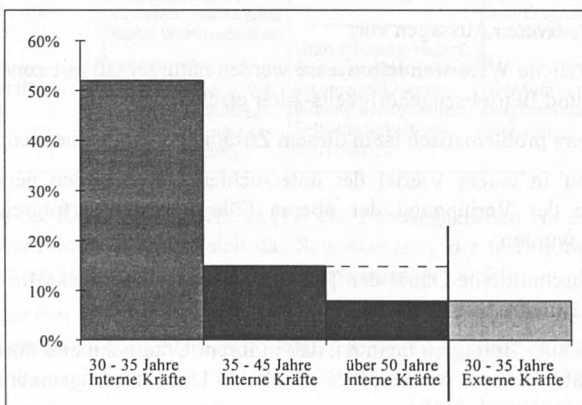
Die Vorstellung der West-Führungskräfte einerseits und der GBR andererseits hinsichtlich des Auswechslens von Führungskräften streut zwischen 50 und 90 %; die jeweils diskutierte Anzahl auszuwechselnder Führungskräfte nimmt von oben nach unten zu. In den Unternehmen wurden im Jahr 1991 öffentliche Ausschreibungen für Managementpositionen durchgeführt, allerdings bewarben sich mehrheitlich nur die „alten Kader“. Ein erneuter Selektionsschritt steht gegenwärtig dringlich an. Dabei sollten insbesondere solche Kriterien in den Vordergrund gestellt werden, die eine schnelle Trennung zwischen Durchschnitt und besonders dynamisch-motivierter Elite ermöglichen:

Erfolgsorientierung; Selbständigkeit; Begeisterungsfähigkeit; Tatkraft/Initiative; Fähigkeit, Anregung zu geben; Förderung der eigenen Mitarbeiter; Fähigkeit zum Teamwork; Geduld; korrektes Auftreten.

Die Auswahlprozesse sollten sowohl ältere Führungskräfte (Lebensalter/Betriebszugehörigkeit) als auch junge Nachwuchskräfte und Externe, insbesondere für die ausgewiesenen defizitären Fachbereiche, einbeziehen.

Als Orientierung ergab sich in der Untersuchung:

Abbildung 24: Selektionsorientierung („Ideal“)



## **7 Vorschläge zur weiteren Stärkung der Führungskompetenz**

1. Die Untersuchungsergebnisse machen in eindrucksvoller Weise deutlich, daß sich „beide deutsche Staaten vereint haben, lange bevor die Deutschen sich einigen konnten“. Die Vereinigung auch auf der Unternehmensebene hat langfristige, komplizierte, gegenseitige Anpassungsprobleme zur Folge.

Gegenwärtig wird mehr über den Zusammenprall unterschiedlicher Kulturen reflektiert und unter diesem gelitten, als daß schon neue Führungsqualitäten in den wirtschaftlichen Bereichen erkennbar sind. Auf dem Hintergrund einer international deutlich zunehmenden Rezession und fehlender politischer und wirtschaftlicher Visionen wird der Ruf nach einer neuen Elite sanierungserfahrener, Krisen kreativ annehmender Führungskräfte laut.

So erstaunlich es auf den ersten Blick anmuten mag: Die größten Chancen zur Herausbildung einer solchen Elite liegen gegenwärtig in den ostdeutschen Unternehmen, und zwar sowohl für die eingesetzten westdeutschen Führungskräfte als auch für die im Umwandlungsprozeß integrierten ostdeutschen Führungskräfte.

Die heute und zukünftig benötigte Führungskraft muß nicht die modernen Techniken des Managements beherrschen, sondern - zeitweilig sogar an erster Stelle - die Lösung von menschlichen Problemen.

In den untersuchten Unternehmen zeigte es sich, daß die gegenwärtigen Möglichkeiten für Kosteneinsparungen in den bisher typischen Bereichen der Kostenreduzierung beinahe erschöpft sind und viel mehr auf das Engagement, den Einfallsreichtum und die Selbstentfaltungsbedingungen der Mitarbeiter gesetzt werden muß. Das aber setzt auch ein Überdenken der Rolle der THA gegenüber ihren Unternehmen voraus, die Einbeziehung des human capital in eine umfassende Sanierung.

2. In allen untersuchten Unternehmen wurde die Notwendigkeit der Managementstärkung durch westdeutsche Führungskräfte prinzipiell bestätigt.

Als besonders vorteilhaft erwiesen sich die kaufmännischen und juristischen Grundkenntnisse und Erfahrungen; letzteres besonders im Rahmen der drastisch und kompliziert verlaufenden Personalsanierung. Ohne westdeutsche Führungskräfte wäre eine Reihe von Entscheidungen juristisch bedenklich bzw. falsch getroffen worden! Eine weitere Verstärkung sollte in den aufgezeigten Defizitbereichen erfolgen. Dabei wäre noch mehr an jüngere Führungskräfte mit hoher Fachkompetenz - ggf. unter Zusage von Optionen bei erfolgreicher Arbeit - zu denken. Zugleich sollte man bei der Suche über die alten Bundesländer hinausgehen und sich international offen halten.

Diese Vorschläge unterstellen Kompetenz- und Lern-Synergien, die gegenwärtig jedoch noch nicht ausreichend wirksam werden. Letzteres wird von den Befragten u.a. in Zusammenhang gebracht mit einer zum Teil unscharfen Auswahl und unzureichenden Vorbereitung der West-Führungskräfte sowie nachfolgend fehlendem Erfahrungsaustausch mit der THA und Unterstützung durch die THA.

In diesem Zusammenhang wurde von den Befragten mehrheitlich gefordert:

- Die THA sollte bei der Auswahl von Führungskräften und Sachbearbeitern West noch wachsamer sein, um Abenteurer und Spekulanten auszuschließen. Sie sollte differenziert nach den Motiven bei Bewerbern für einen Ost-Einsatz fragen und auch später die Lauterkeit und persönliche Integrität der West-OFK prüfen, zumal die Verführung zur individuellen Bevorteilung im Osten sehr groß ist.

Neben der (zeitweiligen) Führungsaufgabe prägen die West-OFK bewußt und unbewußt vor Ort die Einstellung mehrerer Generationen zur sozialen Marktwirtschaft und Demokratie. Zugleich sollte sie noch konsequenter nach neuen kompetenten Führungskräften suchen, die

- erwiesene Branchenerfahrungen besitzen;
- Pionierarbeit leisten wollen im Wissen um die Unmöglichkeit, westdeutsche Erfahrungen im 1:1-Transfer umzusetzen;
- nicht nur über umfangreiches Marktwissen schlechthin verfügen, sondern „einen Markt mitbringen“;
- fest entschlossen sind, „schier Unmögliches zu leisten“;
- in völlig anderen Lebens- und Lernzyklen als in westdeutschen Unternehmen und unter individuell ungünstigen Voraussetzungen zu sanieren;
- Einfühlungsvermögen hinsichtlich mental-kultureller Unterschiede besitzen, zuhören und fragen können und nicht so sehr über vergangene Erfolge reden, sondern zupacken und entscheiden.

Seitens der THA sollten bei der Auswahl auch Lebens-/Familienverhältnisse eine noch größere Rolle spielen:

- Familie mit Verständnis und ggf. Integrationsbereitschaft in den neuen Bundesländern;
- Bereitschaft, unter ungünstigen Lebensverhältnissen zu arbeiten und neue Lebensverhältnisse zu schaffen;
- Soziales Verständnis und Bereitschaft, der sozialen Umwelt bei der Vergangenheitsbewältigung zu helfen (einschl. Engagement in kommunalen Gremien, Verbänden...).

Neben SES(Senioren-Einsatz-Service)-Beratern sollten auch ausgewählte Berater mit umfassenden praktischen Erfahrungen als zeitweilige Spezialisten und Manager mit deutlichen Aufbauanforderungen eingesetzt werden. (Generell gibt es jedoch eine deutliche Skepsis bis Ablehnung gegenüber zahlreichen früheren Beratern, die „am Unternehmen vorbeizogen und uns über den Tisch zogen“. Der Ärger wird auf West-Manager und -Spezialisten generell übertragen, hier deuten sich neue Stereotype an).

Darüber hinaus wird seitens der THA eine bessere kommunikative Betreuung erwartet, d. h., insbesondere Erfahrungsaustausch zwischen westdeutschen Managern und Spezialisten im THA-Einsatz, Erfahrungsaustausch mit THA-Angestellten, workshops zu wichtigen neuen Fragen (Ost-Handelsbedingungen, zukünftige Organisationsformen der THA wie Management KG), Beratung (persönlich, fachlich, unternehmerisch). Viele eingesetzte Manager seien durch isolierten, alleingelassenen Einsatz überdrüssig und von der THA enttäuscht; weiter müßten hochkarätige westdeutsche Manager - wie in guten Unternehmen üblich - besonders betreut werden, angefangen bei der Beschaffung von Wohnraum für sich und ggf. die Familie. Demgegenüber verschenkt die THA hier - im Widerspruch zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung - die Chance einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihren Vorständen, die einen Besuch der THA in Berlin lieber meiden bzw. froh sind, dieses „anonyme“ Haus sofort wieder verlassen zu können.

3. Wenn sich die Kommunikationsbeziehungen - parallel zur zwangsläufigen zeitweiligen Verstärkung sozialer Probleme im Unternehmen - nicht weiter verschlechtern sollen, muß über die objektiv gegebenen und subjektiv erlebten Widersprüche offen gesprochen werden, um

- die realen Unterschiede in Kommunikations- und Interaktionsstilen zwischen West und Ost zu erkennen und gemeinsame Inhalte und Stile im Führungsteam zu finden;
- die Leistungs- und Verhaltensanforderungen im Rahmen der Führungs- und Unternehmenskultur zu präzisieren und gemeinschaftlich auszurichten;
- die Führungsnachwuchskräfte frühzeitig auf höchste Effizienz im eigenen Auftreten auszurichten.

In den gegenwärtigen gesellschaftlichen Transformationsprozessen wird oft übersehen, daß diese nicht nur objektive sozial-ökonomische Schwierigkeiten haben, sondern auch durch psychologische Barrieren stark behindert werden.

4. Die Untersuchungsergebnisse machen in alarmierender Deutlichkeit auf die Notwendigkeit der zügigen und konsequenten Entwicklung des ostdeutschen Führungskräfte-Nachwuchses und die schnelle Angleichung bestätigter ostdeutscher OFK an ihre „West-Kollegen“ über flexible Anreizsysteme aufmerk-

sam. Ferner wurde deutlich, daß die Mentalitäts- und Unternehmenskultur-Unterschiede größer sind als allgemein angenommen, und daß eine gegenseitige Annäherung nur über entideologisierte, entmoralisierte Diskussionen mit einem hohen Maß an Geduld und gegenseitiger Akzeptanz möglich ist. Die größten Veränderungsprobleme liegen auf der Werteebene. (Es ist somit auch nicht auszuschließen, daß die kulturellen Unterschiede bei einer Reihe von Fragen im Rahmen der Untersuchung zu unterschiedlichen Bedeutungsinhalten führten.) Der Personalentwicklung im weiteren Sinne (Auswahl, Einsatz, Motivierung, Führung) kommt in der Folgezeit eine zentrale Bedeutung zu. Dabei sind die Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung neu zu durchdenken. Die bisher von den Unternehmen intern und extern durchgeführten Weiterbildungsseminare, insbesondere Führungsseminare, hatten nur geringe Effekte, weil

- die Mehrzahl der Bildungsanbieter ihre Seminare/Trainingskurse ohne Berücksichtigung und Anpassung an die soziale, personelle und kommerzielle Ausgangssituation durchführten;
- die notwendigen und absehbaren strukturellen Änderungen in den Unternehmen (Organisationsentwicklung) unberücksichtigt blieben;
- der außerordentlich wichtige Problembereich „Personalentwicklung“ weitgehend unberücksichtigt blieb;
- die konkreten Tagesprobleme der Manager häufig zu einer Unterschätzung der Personal- und Weiterbildungsproblematik führten.

Mehrheitlich wurde festgestellt, daß Wertewandel, „Umgewöhnung“, Neuorientierung nicht dem Selbstlauf überlassen werden und auch nicht durch einfache Übernahme von Weiterbildungskonzepten aus den alten Bundesländern erzwingen werden können.

Vielmehr müssen Inhalte und Formen so entwickelt werden, daß die Ost-Führungskräfte die Neuorientierungen und Kompetenzerweiterungen als gewollten und aktiven Prozeß annehmen. Das setzt jedoch ein Umdenken bei den herkömmlichen Bildungsanbietern voraus, die bewußt bei den vorhandenen Kompetenzen, Erfahrungen und individuellen Perspektiven anknüpfen müssen.

Eine solche Entwicklung setzt auch die unmittelbare Zusammenarbeit von west- und ostdeutschen Weiterbildnern voraus, genauso wie gemeinsame Bildungsveranstaltungen von Ost- und West-Führungskräften, Coaching und andere Lern- und Interventionsmethoden.

Durch gezielte Weiterbildung, Ost-West-Teams, Interimsmanager, Studienaufenthalte in westdeutschen Unternehmen ..., also eine einzusetzende Vielfalt an Führungskräfte-Förderungsmaßnahmen, müssen die Ost-Führungs-Nachwuchskräfte an den westdeutschen Standard herangeführt werden. Damit wächst die

Chance der Heranbildung einer neuen Managerelite, die sowohl von hohem Verantwortungsgefühl, Disziplin, Loyalität als auch durch hohe Selbstständigkeit, Selbstvertrauen, Kreativität und soziale Sensibilität geprägt und mit Krisen und Umbrüchen umzugehen gewohnt ist. Künftige Unterstützung der Führungskräfte-Weiterbildung durch die THA (Bereitstellung von Mitteln, Anschubaktivitäten ...) sollte vorrangig auf die schnelle Heranführung und den Einsatz von Führungs-Nachwuchskräften ausgerichtet sein. Die schnelle und durchgreifende Veränderung der derzeitigen Altersstruktur bei den ostdeutschen OFK ist eine Grundvoraussetzung für die weitere Reorganisation und Sanierung der ostdeutschen Unternehmen und Veränderung von Denk- und Arbeitsweisen.

5. Im Rahmen der Weiterbildung sollten handlungsorientierte, übungsintensive Weiterbildungsformen dominieren, die unternehmensspezifische Probleme und Aufgaben weitestgehend berücksichtigen. Der Lern- und Qualifizierungsprozeß im Übergang von Plan zu Markt wurde und wird noch zu wenig als sozialer Lernprozeß begriffen, dessen Regelhaftigkeiten gesteuert werden müssen, da sonst die Chancen der „Erschließung sozialer Energien“ vertan werden. Dieser Prozeß benötigt dringend externe Anregungen, muß aber im Unternehmen verlaufen und zu nachweisbaren Veränderungen im Unternehmen/am Arbeitsplatz führen. Das bedingt neue Konzeptionen von Weiterbildung, die die Einheit von Personal- und Organisationsentwicklung in den Vordergrund aller Bemühungen stellen.

Die zu ermittelnde Qualifikation bezieht sich nicht so sehr auf Grundwissen, sondern nach bisherigen Analysen vor allem auf anwendungsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten (Anwendung neuer Technologien, Ausrüstungen) und fachübergreifende Fähigkeiten (Sozial- und Methodenkompetenzen) mit Bezug auf die Arbeit; auch dafür eignen sich Formen der arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung besonders.

Vorrangig wurden von den befragten OFK Intensivtrainings für Führungs-Nachwuchskräfte der 2. und 3. Führungsebene mit folgenden inhaltlichen Schwerpunkten gefordert:

- Kommunikationsverhalten
- Teamführung
- Erkennen und Lösen von Konflikten
- Innovationsfähigkeit und Problemlöseverhalten
- Führungsgrundwerte und Selbstkonzept
- Selbstsicherheit
- Vernetztes Denken, Auflösen von Komplexität.

Diese Trainingserwartungen decken sich auch mit den Befragungsergebnissen von Böhm (1993), die 550 Weiterbildner im deutschsprachigen Raum (West- und Ostdeutschland, Österreich, Schweiz) nach ihren Erwartungen und Erfahrungen hinsichtlich neuer Konzepte der Personalentwicklung für ostdeutsche Unternehmen befragte. Als besondere Schwerpunkte bei der Entwicklung und dem Einsatz von Führungstrainings für ostdeutsche Führungskräfte wurden auch in dieser Untersuchung mehrheitlich hervorgehoben:

1. Selbstkonzept, d.h. in der Definition der Befragten beispielsweise Selbstmanagement; mehr Selbstbewußtsein entwickeln; Selbständigkeit und Eigenverantwortung erhöhen; positives Denken fördern; Selbstwertgefühl steigern; Verhaltensänderung aus Motivänderung; „Entlernen“ aller Verhaltensweisen; Handlungskompetenz erweitern ( aus eigener Sicht); hohe Aktivität fördern; Durchsetzungsvermögen steigern; Lernen von Verantwortung; Ausprägung von Selbstbewußtsein und Autonomie; Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken; Selbst-Zeitmanagement; eigenverantwortliches Verhalten; Abbau der Autoritäts-Gläubigkeit; Arbeit an den „Glaubenssystemen“; Ich-Reflexion (Bereitschaft zur Erkenntnis); Selbstbild; mentaler Wandel; Einstellungsänderung; Selbstverständnis; Rollenklärung; eigene Interessen und Überzeugungen vertreten; überzeugen, aber auch „in Frage stellen lassen“.
2. Teamfähigkeit und Kommunikationsverhalten, einschließlich kooperativer oder demokratischer Führungsstil; Mitarbeitermotivation; Motivation als Führungsaufgabe; soziale Kompetenz; Kommunikationsfähigkeit; Verständnis von Führen als Kommunikationsprozeß; Delegation von Verantwortung; Verhaltensflexibilität; Teamarbeit; Teamfähigkeit; Führungsverhalten, Führungseinstellung; mehr Vertrauen, weniger Mitarbeiterkontrollen oder Achtung der individuellen Mitarbeiterpersönlichkeit; Offenheit im Umgang; Teamentwicklung; miteinander und zielorientiert arbeiten; Konflikt- und Integrationsfähigkeit; Rollenklärung; Abbau von Vorurteilen und Konflikten; Training von Ambiguitätstoleranz; Bedeutung der „soft facts“, Motivation/Bedürfnisse; Kooperationsfähigkeit mit Wessis.
3. Vernetztes Denken; laut Befragungseinschätzungen vor allem soziale Kompetenz; Krisenintervention; Entscheidungsverhalten; Verhaltensflexibilität; Zukunftsorientierung; Umgang mit „offenen“ Situationen; systematisches Denken; Veränderung von Organisationsstrukturen; Kreativität bei der Lösungsfindung; Projektplanung und -durchführung; Dynamik und Entscheidungsfähigkeit; strategische Unternehmensführung; Kosten-Ertragsorientierung; Kunden- und Marktorientierung; Arbeitssystematik; Durchsetzungsvermögen; Organisationsentwicklung.
4. Konflikt- und Problemlöseverhalten sowie Präsentations- und Verhandlungsfähigkeit, was auch Rhetorik mit Berücksichtigung psychologischer Grund-

kenntnisse einschließt; Konflikte produktiv bearbeiten sowie rationale und soziale Kreativität.

Interessant sind auch die erfaßten Hinweise (Böhm, 1993) für Trainings der West-OFK sowie gemischter Führungsteams (i.S. von „Training in natürlichen Gruppen“):

Als Schwerpunkte künftiger Verhaltenstrainings für westdeutsche Führungskräfte wurden beispielsweise genannt:

- Den Partner dort abholen, wo er steht (besser noch: wo er „geht“),
- Offenheit, Akzeptanz, Toleranz,
- Besser sich den Gegebenheiten und Erfordernissen anpassen,
- Teamfähigkeit und -verhalten, Konfliktverhalten, soziale Kompetenz und Kreativität,
- Einlassen auf andere - auch ungewollte - Gegebenheiten,
- Sensibilität und Verantwortung für andere übernehmen, Sensitivity-Trainings,
- Herstellung und Aufrechterhaltung langfristiger Beziehungen,
- Kommunikation als authentisches Individuum,
- Moralische Arbeit; Besser-Wessi-Verhalten abbauen; Verständnis für die Stärken der Ossi wecken,
- Verhaltensflexibilität; Geduld; positives Denken/Vernetztes Denken,
- Toleranz/Respekt/Erwartungshaltung,
- Systematische Personalführung,
- Offensein für das Lernen voneinander,
- Konfliktmanagement; Kooperationstraining; Projekt- und Teamarbeit,
- Persönlichkeitsbildung; Persönlichkeitsentwicklung,
- Teamarbeit mit ostdeutschen Führungskräften; langfristige Supervision und Teamentwicklung,
- Akzeptanz eigener Schwächen; realistische Selbsteinschätzung; neue Einstellungen,
- Partnerschaftliches Führungsverhalten, das ohne Status- und Chefgehalbe das Engagement der Mitarbeiter für Zusammenarbeit und Kreativität gewinnt,
- Management des Wandels,
- Abbau autoritärer und patriarchalischer Führungsstile,



- Erst begleiten, dann führen (Sicherung des „Guten am Alten“),
- Ich-Reflexion (Bereitschaft zum Verändern),
- Wertorientierung Ost/West-Mitarbeiter,
- Abbau von Vorurteilen und Konflikten; Akzeptanz der historischen Unterschiede,
- Mentalität der Ostdeutschen mehr berücksichtigen, kein „Überstülpen“ der West-Anschauungen.

Künftige Verhaltenstrainings von Ost-West-Führungsteams sollten sich beispielsweise konzentrieren auf:

- Offenheit, Akzeptanz; Bewußtsein, daß es beiden um ein neues Wertesystem geht,
- mehr Toleranz; Nutzen des eigenen Potentials,
- Zuhören können; Verstehen; Nachfragen; andere da abholen, wo sie stehen (typisches Trainer-Prinzip),
- Gleichwertige Arbeitsteilung,
- Zielorientierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit; gemeinsame Zieldefinition; Reflexion über die Zusammenarbeit,
- Effiziente Entscheidungsvorbereitung und -umsetzung; strategische Planung,
- Transparenz über Werte der Beteiligten,
- Integration; Wir-Gefühl; Gruppenprozesse steuern,
- Vorurteile/Stereotype abbauen durch gemeinsame Arbeit in Führungs- und Projektteams und Prozeßreflexion,
- Bereitschaft zur Konfrontation,

Jeder braucht ein persönliches Karriere-Strategie-Konzept, um aus den jeweiligen Fähigkeiten und Möglichkeiten die erfolgversprechenden Ziele zu setzen.

Diese vielfältigen Anregungen für die Führungs-Nachwuchskräfte-Weiterbildung gilt es möglichst schnell aufzugreifen und umzusetzen. Das geschieht u.a. in einem größeren Trainingsentwicklungsprojekt, das vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft gefördert wird und an dem rund 20 Wissenschaftler, Trainer, Praktiker aus West- und Ostdeutschland zusammenwirken. Ergebnisse werden im Jahre 1994 erwartet.

## 8 Literatur

- Bender, P. (1992). Unsere Erbschaft. Hamburg/Zürich: Luchterhand.
- Böckmann, W. (1989). Sinn und Selbst. Wege zur Selbst-Erkenntnis. In Psychologie heute, Sachbuch. Weinheim und Basel: Beltz.
- Böhm, I. (1993). Neue Anforderungen an das Verhaltenstraining für Führungskräfte. Studie. Düsseldorf.
- Böhm, I. (1994). Auswertung empirischer Untersuchungen 1989 - 1992 - Katalog - Übersicht und Wichtung. In Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1994), Management und Wertewandel im Übergang. Münster/New York: Waxmann.
- de Bono, E. (1992). Kreativ denken. München: Orbis.
- Erpenbeck, J. (1990). Wertewandel, Werteschock und Werte der Wende. In Jacob, A.-F. (Hrsg.), Wandel der Werte, Werte des Wandels. Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Haenschke, B. (1993). Weiterbildung und Identität. Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern. Berlin: QUEM-Report 1/93.
- Heyse, V. & Ladensack, K. (1994). Management in der Planwirtschaft. Personal- und Organisationsentwicklung in der ehemaligen DDR. Münster/New York: Waxmann.
- Heyse, V. & Seifert, P. (1992). Stärkung der Führungskompetenz bei der Reorganisation und Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft. Bericht an die Treuhandanstalt Berlin.
- Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende. In von Eckardstein, D. u.a. (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. München: Mering.
- Metzler, D. & Metzler, H. & Heyse, V. (1994). Zur Identität ostdeutscher Arbeitnehmer. In Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1994), Management und Wertewandel im Übergang. Münster/New York: Waxmann.
- Myritz, R. (1992). Elite ohne Alternative. In Personalführung, Heft 6.
- Seifert, P. & Heyse, V. (1994). Sozialisations- und konfliktbedingte Unterschiede im Verhalten von ost- und westdeutschen Führungskräften. In Heyse, V. & Erpenbeck, J. (1994). Management und Wertewandel im Übergang. Münster/New York: Waxmann.
- Staudt, E. & Böhm, I. (1990). Führungs- und Führungskräfte-defizite in Ostdeutschland. In Berichte aus der angewandten Innovationsforschung. Bochum: Nr. 79.
- Stratemann, I. (1992). Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern. Stuttgart.



**Gregor Spengler, Ingrid Zwarg**

**Zur Transformation von Führungsverhalten -  
Erfahrungen aus der Weiterbildung von Leitern**

## **Zusammenfassung**

In dem Aufsatz werden Erfahrungen aus der Weiterbildung von ostdeutschen Führungskräften dargestellt, die bereits in der DDR Leiterverantwortung getragen hatten. Im ersten Abschnitt werden die Probleme behandelt, die die Führungskräfte beim Verständnis von kooperativer Führung, Kollektivität und Individualität hatten. Daran schließen sich die Sichtweisen der Führungskräfte zu den Anforderungen an das Führungsverhalten bei der Umsetzung kooperativer Führung und die damit im Zusammenhang stehenden Anforderungen an die Mitarbeiter an. Bezogen auf das eigenen Führungsverhalten wird eine eher leiterzentrierte Haltung erkennbar, die Anforderungen an die Mitarbeiter werden hingegen komplex, vom Standpunkt des Unternehmens her, gesehen. Deshalb macht es große Schwierigkeiten, in das neue Rollenverständnis die Bereitschaft zum Teilen der sozialen Macht zu integrieren und auf neuer Basis die Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehungen aufzubauen. Im Training wurde versucht, die tieferliegenden individuellen Voraussetzungen für leiterzentriertes Führungsverhalten zu entwickeln.

Überwiegend spielt die Angst vor Autoritätsverlust bei einer Berücksichtigung der Sicht der Mitarbeiter in das eigene Führungsverhalten eine Rolle. Ausgehend von diesen Ergebnissen wird die Schlußfolgerung gezogen, daß Weiterbildung zur Veränderung von Führungsverhalten das intellektuelle Verständnis und die individuelle Handlungsregulation gleichermaßen ansprechen muß.

## **Abstract**

*Starting from further training programs with eastgerman managers experiences with transformation of leading behaviour are described. The trainings consisted of two main parts. At the first participants got fundamental knowledge about co-operative leading behaviour. The contrast to the „socialist leader“ and the elaboration of an up-to-date of „manager“ were the essential points of this part. The second part consisted of a psychological training of behavioral abilities and contributed to the development of personal competences of acting. Main items of this part were the perception and shaping of personal responsibility in the context of business administration, the social competency of participants and the development of substantial orientation during guidance of staffmembers.*

•

**Inhalt**

- 1 Zur Transformation von Führungsverhalten - Erfahrungen aus der Weiterbildung
- 2 Kooperatives Führungsverhalten - alter Wein in neuen Schläuchen ?
- 3 Sichtweisen der Teilnehmer zum kooperativen Führungsverhalten und zu den Anforderungen an die Mitarbeiter
- 4 Das psychologische Training
  - 4.1 Wesentliche Trainingsziele bei der Transformation von Führungsverhalten
  - 4.2 Die Transformation im Training
- 5 Schlußbemerkungen
- 6 Literatur

## **1 Zur Transformation von Führungsverhalten - Erfahrungen aus der Weiterbildung von Leitern**

Wir möchten das Anliegen, Verständnis für Führung im Transformationsprozeß zu fördern, dadurch unterstützen, indem wir einige Erfahrungen aus der Weiterbildung ostdeutscher Führungskräfte einbringen. Dazu gehen wir besonders auf zwei Seminargruppen von Leitern ein (36 Teilnehmer), mit denen wir im Auftrag eines privaten Weiterbildungsinstitutes im Rahmen eines vom Europäischen Sozialfonds und dem Land Sachsen geförderten Managerkurses Seminare und Training zum Führungsverhalten durchführten (insgesamt 9 Tage). Alle Teilnehmer übten Leitungsfunktionen aus. Es handelt sich dabei um Geschäftsführer, Abteilungsleiter und Existenzgründer aus privatisierten und aus Treuhandunternehmen. Diese Situation bedingt naturgemäß eine ganz unterschiedliche Interessenlage an den einzelnen Weiterbildungsinhalten. Allen Teilnehmern war jedoch gemeinsam, daß sie bereits in der DDR Leiterverantwortung getragen hatten.

Wir unterteilten unser Modul in zwei Abschnitte. Im ersten Abschnitt vermittelten wir theoretische Grundlagen zur Mitarbeiterführung mit den Schwerpunkten „Rollenverständnis des Managers in der Marktwirtschaft“ und dies besonders in Abhebung von der Rolle des sozialistischen Leiters sowie Information zum „kooperativen Führungsverhalten“. Der zweite Abschnitt bestand aus einem psychologischen Training, welches teilnehmerzentriert und praxisorientiert ausgerichtet war. Es wurde angestrebt, den Teilnehmern erlebnisnahe und authentische Erfahrungen zu vermitteln, um so die Integration und Umsetzung des zuvor erworbenen theoretischen Wissens zu erleichtern.

In beiden Abschnitten wurde die Einführung bzw. Akzeptanz kooperativen Führungsverhaltens dadurch erschwert, daß von den Teilnehmern unbewußt alte Besitzstände im Denken und Verhalten zur Führungstätigkeit und -rolle verteidigt wurden, obwohl grundsätzlich die Motivation für die Weiterbildung vorhanden war. Wir widmeten uns diesem Problemkreis auch deshalb besonders, weil die Akzeptanz des neuen Rollenbildes eines Vorgesetzten in der Marktwirtschaft mit weit weniger Schwierigkeiten verbunden war als die notwendige Änderung des eigenen Führungsverhaltens.

Im Ergebnis unserer Überlegungen möchten wir einige Ansatzpunkte zur Transformation von Führungsverhalten darstellen. Wir wollen auch zeigen, wie schwierig es ist, systemimmanente Sozialisationswirkungen bewußt zu machen, diese kritisch zu hinterfragen und durch Selbsterleben im Training Anhaltspunkte für die Veränderungen des Führungsverhaltens zu finden.



## **2 Kooperatives Führungsverhalten - alter Wein in neuen Schläuchen?**

Bei der Einführung des kooperativen Führungsbegriffes ergaben sich spezifische Probleme in der Diskussion, die von uns so nicht erwartet worden waren. Für den kooperativen Führungsbegriff zogen wir die Auffassung von Wunderer und Grundwald (1980) zu den vier Dimensionen kooperativer Führung heran: „zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation, unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflußausübung (Machtgestaltung) unter konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen“. Wir hoben dabei besonders die Teamorientierung und den hohen Anteil an gemeinsamen Problemlösungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern für kooperatives Führungsverhalten hervor, weil wir annahmen, daß dies von den Teilnehmern am problemlosesten verarbeitet werden würde - sagt man doch den Ostdeutschen ein besonders enges Verhältnis zu Kollektivität nach.

Die Diskussion zeigte jedoch, daß wir dabei nicht bedacht hatten, gleichzeitig die Rolle der Individualität für den Führungsprozeß herauszuarbeiten. Wir hatten übersehen, daß Kollektivität in der DDR nie ein gleichberechtigtes Wechselverhältnis zur Individualität einschloß, weil im gesellschaftlichen Grundverständnis die Interessen, Ziele und Motive des einzelnen in der Regel immer denen des Kollektivs nachgeordnet waren. In diesem Sinne stand Kollektivität nicht im Konsens mit Individualität, sondern war Konsens trotz Individualität. Dieses gesellschaftliche Grundverständnis prägte Denk- und Verhaltensweisen bei Vorgesetzten und Mitarbeitern gleichermaßen. Auf diese Weise wurde auch die Fähigkeit des Leiters zur Motivation der Mitarbeiter kaum herausgefordert. Bei Konflikten mit den Mitarbeitern konnte sich der sozialistische Leiter immer problemlos auf das Prinzip der Einzelleitung zurückziehen, ohne einen Konsens mit den Mitarbeitern anzustreben, selbst wenn diese verantwortungsbewußt und kompetent waren. So verwundert es nicht, daß die Teilnehmer nun große Schwierigkeiten hatten, die konsensfähige Gestaltung der Leitungsbeziehungen zu akzeptieren und das Führungsverhalten von der „Reife“ der Mitarbeiter abzuleiten.

Was wir eigentlich als einen begünstigenden Faktor für kooperatives Führungsverhalten gehalten hatten - Kollektivität - erwies sich im Verständnis der Teilnehmer als eher hinderlich. Ein Kernpunkt kooperativer Führung ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in aufgabenbezogene Sachverhalte. Das erfordert u.a., die durch Stellenbeschreibung und Qualifikation gegebenen Handlungsspielräume zu achten und zu beachten. Die Seminarteilnehmer erblickten in der Forderung einer größeren Beteiligung von Mitarbeiter an Entscheidungen zunächst eher eine „alte“ Forderung zur Gestaltung der Beziehung zwischen

dem sozialistischen Leiter und dem Kollektiv, denn die Einbeziehung der Werktätigen in die Leitung und Planung - wiewohl kaum realisiert - ist immer gefordert worden. Besonders ältere Leiter hatten verinnerlicht, daß die Gestaltung guter zwischenmenschlicher Beziehungen durch den Leiter ein wesentlicher Aspekt ihrer vormals politischen und gesellschaftlichen Verantwortung war. Dem glaubte man nun doch endlich entronnen zu sein, um sich den „eigentlichen“ Problemen der Leitung eines Bereiches oder Unternehmens widmen zu können.

Bevor überhaupt Anforderungen an das Führungsverhalten zur Mitwirkung an Entscheidungsprozessen diskutiert werden konnten, mußten Grundprobleme des Selbstverständnisses von Management, die Rolle des Humanpotentials und die Bedeutung positiver zwischenmenschlicher Beziehungen für die Motivation der Mitarbeiter behandelt werden. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, daß viele Leiter in bezug auf das Leiter - Mitarbeiter - Verhältnis verunsichert sind, nicht zuletzt aufgrund der in der Öffentlichkeit geführten Diskussionen um die „Seilschaften“ und der pauschalisierenden politischen Belastungen der Führungskräfte, was teilweise Tendenzen emotionaler Distanz zu den Mitarbeitern hervorruft.

Kooperatives Führungsverhalten in den Unternehmen durchzusetzen hat deshalb ohne Zweifel auch eine gesellschaftspolitische Dimension. Aus unseren Erfahrungen dazu können wir deshalb voll zustimmen, daß „kooperative Führung, Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt in Organisationen in Wechselwirkung mit gesamtgesellschaftlichen Demokratisierungsprozessen stehen“ (Wunderer & Grundwald, 1980). Am Rande sei hier vermerkt, daß die Erfahrungen der Mitarbeiter dazu in den Unternehmen ganz sicher nicht ohne Einfluß auf die gesellschaftliche Entwicklung in den neuen Bundesländern bleiben werden, was die gesellschaftliche Verantwortung der Führungskräfte stärker ins öffentliche Bewußtsein rücken sollte.

Zapf zufolge ist Führungsverhalten erst dann als kooperativ einzuschätzen, „wenn der Einfluß der Mitarbeiter auf die Entscheidungen des unmittelbaren Arbeitsbereiches wesentlich ist. Unter wesentlich ist zu verstehen, daß ein Vorgesetzter erst nach Berücksichtigung der Auffassungen der Mitarbeiter entscheiden kann.“ (Zapf, 1972, zitiert nach Wunderer und Grundwald, 1980). Die Seminarteilnehmer mußten verarbeiten, daß die Mitarbeiter erst dadurch zu „Mitarbeitern“ werden und daß dies die Bereitschaft des Vorgesetzten zum Teilen der sozialen Macht fordert.

Diese psychologische Hürde konnte nur sehr schwer genommen werden, weil die Führungskräfte aus dem Osten - durch das Prinzip der Einzelleitung bedingt - eine im Grunde genommen leiterzentrierte Auffassung von Autorität haben. Und diese Autorität wird sehr stark mit den objektiven Grundlagen (Stellung in

den Leitungshierarchie, Entscheidungsmacht etc.) und viel weniger mit den subjektiven Voraussetzungen in der Person des Vorgesetzten in Verbindung gebracht. Kooperatives Führungsverhalten mit der Bereitschaft zum Teilen sozialer Macht erfordert aber gerade eine Führungskraft, die sich ihrer selbst sicher ist, um das Abgeben von Einfluß nicht als Autoritätsverlust zu erleben.

Die Diskussion machte im weiteren Verlauf deutlich, daß die Kernfrage kooperativen Führungsverhaltens sich letztendlich auf die Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern richtet. Vertrauen wurde dabei aus der Sicht der Führungskräfte fast ausschließlich auf die fachliche Kompetenz und die Haltung des Mitarbeiters zum „Chef“ bezogen (unbedingte Loyalität), wobei man Ansprüche der Mitarbeiter an den Chef in diesem Zusammenhang überhaupt nicht im Blick hatte. Kontroverse Diskussionen entflammten darüber, ob man jedem Mitarbeiter generell als Grundhaltung Vertrauen entgegenbringen sollte oder ob es nicht besser sei, dies schrittweise zu tun und davon kooperatives Führungsverhalten abhängig zu machen. Es konnte darüber keine Einigkeit erzielt werden. Die Behandlung des Themas im Seminar war an eine Grenze gestoßen. Diese Erkenntnis gewannen wir aber erst zu Beginn des Trainings, denn hier wurde eine ausgeprägte Außen- bzw. Umweltorientierung der Teilnehmer deutlich.

Was im Alltagsbewußtsein den Ostdeutschen positiv als Anpassungsfähigkeit und negativ als Passivität attestiert wird, erlebten wir als weitgehend habitualisierte Tendenz, Sinn, Werte, Orientierungen und Impulse von der Umwelt einzuklagen und die Ursache für Schwierigkeiten überwiegend auf die Ebene gesellschaftlicher Verhältnisse zu attribuieren.

### **3 Sichtweisen der Teilnehmer zum kooperativen Führungsverhalten und zu den Anforderungen an die Mitarbeiter**

Wir wollten prüfen, was im bisherigen Verlauf der Diskussion zum kooperativen Führungsverständnis erreicht wurde und wie jeder Teilnehmer nun die Probleme sieht. Wir baten darum, auf zwei getrennten Blättern aufzuschreiben:

- a) was sie persönlich unter kooperativem Führungsverhalten verstehen und
- b) welche Anforderungen der Mitarbeiter dafür mitbringen müßte.

Da unsere Vorgehensweise nicht nach strengen Kriterien empirischer Forschung bewertet werden kann, werden wir diese Angaben lediglich als Indiz für die Denkhaltung unserer zwei Gruppen aufführen. So ist es beispielsweise u.E. aussagekräftig, wenn es sich ab Position 11 bei „Führungsverhalten“ um jeweils nur eine Nennung handelt.

## a) Kooperatives Führungsverhalten

1. unvoreingenommenes Handeln, zuhören können, Vorschläge sorgfältig prüfen
2. offenes Informationsverhalten, insbesondere zu den Unternehmenszielen
3. Fachkompetenz des Leiters
4. Weiterbildungsvorbild für den Mitarbeiter
5. klare Aufgaben- und Verantwortungszuweisung
6. Entscheidungssicherheit / Vorschläge bewerten können
7. sachbezogen kritisieren
8. hohes Motivationsvermögen
9. offene Atmosphäre schaffen, kein Abwälzen der Verantwortung auf die Mitarbeiter bei Mißerfolgen
10. Menschenkenntnis und Lebenserfahrung
11. Vertrauen zum Mitarbeiter und dessen Akzeptanz
12. Vorbildwirkung des Leiters
13. Bereitschaft zur Machtteilung
14. Bereitschaft, eigene Fehlentscheidungen zurückzunehmen
15. Mittel und Wege der Zielerreichung zur Diskussion stellen
16. Fähigkeit, sich kritisch zu reflektieren
17. Wahrnehmungskapazität und Fähigkeit zur richtigen Situationsbewertung
18. Sicherheit und Selbstsicherheit ausstrahlen
19. Konsensfähigkeit und Toleranz
20. Sich auch von Spezialisten beraten lassen

## b) Anforderungen an die Mitarbeiter

1. Wille zur Leistung, mehr machen als festgelegt, qualifiziert für den Arbeitsplatz und die Aufgabe
2. Bereitschaft zur Mitgestaltung und Entscheidungsfindung
3. Akzeptanz des Chefs
4. Identifikation mit der Firma und den Unternehmenszielen
5. Verantwortungsbewußtsein und Wahrnehmung der Handlungsverantwortung

6. Eigenmotivation, Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit
7. Kritikfähigkeit und -verträglichkeit
8. Erkennen von Problemen und Zusammenhängen
9. sich einordnen können, teamfähig und konsensfähig sein
10. Akzeptanz der Entscheidungen
11. Bereitschaft zur Weiterbildung
12. Flexibilität und Kreativität
13. Akzeptanz des Gewinns als Unternehmensziel
14. den Vorgesetzten beraten wollen
15. Selbständigkeit in der Arbeit

Das Auszählen und der Vergleich der Einzelergebnisse ergab drei überdenkenswerte Tatbestände:

an die Mitarbeiter wurden mehr Anforderungen gestellt (81) als an das eigene Führungsverhalten (64),

zu den Anforderungen an die Mitarbeiter ist die Anzahl übereinstimmender Aussagen der Leiter größer, und

zwischen den Nennungen in a) und b) sind wenig inhaltliche Zusammenhänge i. S. von „Wenn-dann-Aussagen“ zu finden.

Der letztgenannte Punkt könnte auch darauf hinweisen, daß die Zusammenhänge zwischen Leiter- und Mitarbeiterverhalten auf einer allgemeinen Ebene zwar verstanden, mit Blick auf die eigene Person aber noch unscharf gedacht werden. Hier zeigt sich auch, daß die im Management vorhandene Tendenz zur Individualisierung des Führungsverhaltens für die ostdeutschen Führungskräfte eine völlig neue Denk- und Verhaltensweise ist, die in ihrem bisherigen Führungsverständnis keinen Platz hatte (siehe vorhergehender Abschnitt). Die anschließende Besprechung dieses Ergebnisses ergab zudem, daß die Mehrzahl der Teilnehmer überwiegend leiterzentriert denkt - respektive aufgabenbezogen - und es außerordentlich schwerfällt, eigenes Verhalten auf jeweils konkrete Mitarbeiter zu beziehen. Sich tatsächlich „darauf einlassen können“, die konkreten Belange jeweils konkreter Mitarbeiter und deren Perspektive in die eigene Sichtweise zu integrieren, ohne dabei die eigenen Ziele aus dem Auge zu verlieren, zählt nach unserer Auffassung zu einem wichtigen Bestandteil sozial kompetenten Führungsverhaltens. Hier liegen u.E. auch die größten Reserven für die Erhöhung der Motivationsfähigkeit ostdeutscher Führungskräfte. Aber immerhin wurde die Bereitschaft erkennbar, das eigene Führungsverhalten an

Mitarbeiterreaktionen zu überprüfen, was als wichtiger Zwischenschritt für die Verstärkung der sozialen Kompetenz gewertet werden kann.

Besonders hervorhebenswert scheint uns die komplexe, von unterschiedlichen Aspekten geprägte Sichtweise des Mitarbeiters durch Vorgesetzte zu sein. Dies macht darauf aufmerksam, daß kooperatives Führungsverhalten nicht nur aus der Perspektive Vorgesetzter/Mitarbeiter zu betrachten ist, sondern auch aus den „Umfeldbedingungen“ im Unternehmen. Betrachten wir Anforderungen an die Mitarbeiter, so lassen sich folgende Ebenen unterscheiden:

1. Der Leistungs- und Qualifikationsaspekt (vgl. Position 1 und 6)
2. Der Mitwirkungsaspekt (vgl. Position 2 und 14)
3. Die Beziehungsebene zum „Chef“ und zum Team (vgl. 3, 7, 9, 10)
4. Unternehmensebene (vgl. Position 4 und 13)
5. Persönlichkeitskompetenz und Engagement im eigenen Tätigkeitsbereich (vgl. Position 5, 8, 11, 12, 15)

Vergleicht man die Aussagen zu den Anforderungen an den Mitarbeiter und die Anforderungen an das eigene Führungsverhalten, so ließe sich bei den Mitarbeitern u.E. eine mehr anforderungsgerechte, d.h. Prozeß- und Aufgabenerfüllung sichernde Sichtweise vom Standpunkt des Unternehmens ausmachen. Hingegen bewerten die Leiter ihre eigenen Anforderungen zur Durchsetzung kooperativen Führungsverhaltens mehr aus rollenspezifischer Sicht im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis. Hier könnten sich die höheren Maßstäbe hinsichtlich der Identifikation mit den Unternehmenszielen, komplexes Denken vom Standpunkt des Unternehmens her, die man an Führungskräfte stellt, in analoger Weise auf die Mitarbeiter projizieren, ohne dabei die eigene Führungsverantwortung und Motivationsfähigkeit genügend im Blick zu haben. Dies bestätigte sich in der anschließenden Diskussion, in der von den Teilnehmern ins Spiel gebracht wurde, daß kooperative Führung für sie ein risikovollerer Führungsstil sei, der einen im Interesse des Unternehmens denkenden und handelnden Mitarbeiter erfordere. Wir konnten uns dahingehend verständigen, daß dafür auch die Wahrnehmung der Führungsverantwortung durch den Vorgesetzten und das Personalmanagement im Unternehmen gefordert sind, um entsprechende Voraussetzungen schrittweise zu schaffen.

Hinsichtlich dieser betrieblichen Rahmenbedingungen wurden von den Teilnehmern folgende Voraussetzungen für kooperatives Führungsverhalten als wichtig angesehen:

- Erarbeitung „machbarer“ Anforderungsprofile für die Stelle, die die Handlungsverantwortung definiert und integriert sowie Schulung der Mitarbeiter dazu,

- Integration kooperativer Führung in Führungsgrundsätzen des Unternehmens, um zwischen Management und Belegschaft sowie Betriebsrat einen gleichen Wissens- und Erkenntnisstand herauszubilden,
- Diskussion eines neuen Führungs- und Mitarbeiterverständnisses im Kreise der Führungskräfte des Unternehmens, und
- kooperatives Führungsverhalten als Lernprozeß zu begreifen und die dabei gemachten Erfahrungen kritisch zu prüfen.

Herausgearbeitet werden konnte, daß kooperatives Führungsverhalten Personalentwicklung auf beiden Seiten erfordert. Es stellt sowohl neue Anforderungen an das Rollenverständnis und -verhalten der Führungskräfte als auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter, ihre Handlungsverantwortung für ihre Stelle kompetent auszufüllen. Damit wurde durch die Teilnehmer ein Aspekt des Tags zuvor erarbeiteten Rollenverständnisses - der Manager als Personalentwickler - aus den Erfordernissen kooperativen Führungsverhaltens weiter vertieft und zugleich als Anspruch an die eigene Person gesehen und akzeptiert.

## **4 Das psychologische Training**

### **4.1 Wesentliche Trainingsziele bei der Transformation von Führungsverhalten**

Im zuvor beschriebenen Seminarblock wurde kooperatives Führungsverhalten vornehmlich auf einer grundsätzlichen und allgemeinen Ebene problematisiert. Den Teilnehmern gelang es zum Schluß mehrheitlich recht gut, nun mit dem erforderlichen „Faktenwissen“ ausgerüstet, die Notwendigkeit zur Mitarbeiterorientierung inhaltlich zu begründen und motivationale Grundlagen zur „Übernahme“ eines kooperativen Führungsstiles zu entwickeln.

Die Grenzen ausschließlich wissensorientierter Transformationsversuche beginnen dort, wo es darum geht, *individuelle* Potenzen und Reserven zu erkennen und *konkrete* Handlungskompetenzen zu entwickeln.

Wurde der erste Teil unserer Veranstaltung noch von der Gegenstandslogik getragen, welche die Teilnehmer „nur“ zu verinnerlichen hatten, so standen diese nun selbst und damit ihre persönlichen Biographien, Welt- und Selbstbilder, individuellen Ressourcen und Bewältigungsstile im Mittelpunkt.

Es hat sich bei der Transformation von Führungsverhalten ostdeutscher Manager als wenig sinnvoll erwiesen, das Training auf äußere Verhaltensaspekte zu beschränken. „Verhaltensdesigns“, deren Funktionalität in der Regel nicht über den unmittelbaren raum-zeitlichen Kontext hinausreicht und die zudem vereinfachende, mechanistische Vorstellungen über das Leiter-Mitarbeiter-Verhältnis unterstützen, verfehlen die hier notwendige Interventionstiefe.

Das „Verlernen“ von Erlebens- und Verhaltensweisen, die weitgehend „unbrauchbar“ geworden sind, in mehreren Jahrzehnten aber hocheffizient und mitunter sogar lebensnotwendig waren, läßt sich schlecht mit Rhetorikkursen, Selbstsicherheitstrainings oder jeglicher Art von Motivations-, Verhandlungs-, Streßbewältigungs- oder Zeitplantechniken leisten. Diese besitzen für das Führungsverhalten bestenfalls Werkzeugcharakter und intervenieren an der Oberfläche der Erscheinungen.

Dieses Training hatte zum Ziel, die tieferliegenden individuellen Ursachen sub-optimaler Professionalität sichtbar zu machen und persönliche Wege zu deren Beseitigung zu erarbeiten.

Die Initiierung von Transformationsprozessen im psychologischen Training basiert auf der Formulierung von Lern- und Entwicklungszielen, welche das Individuum und seine konkrete Anforderungssituation einbeziehen.

Die Teilnehmer erarbeiten sich ihre Ziele selbständig; der Trainer fungiert in der Phase der Zielfindung als Moderator, der zu individueller Konkretheit und Prägnanz verhilft.

Auf die Frage: „Was muß ich persönlich lernen, um professioneller als Manager arbeiten zu können?“ wurden durch die hier näher dargestellte Klientel weit über 36 individuelle Antworten erarbeitet.

Der Gründer einer Firma für Spezialtransporte, er befand sich gerade in der kritischen (und so gut wie schlaflosen) Anlaufphase, wollte z.B. noch am Vormittag wissen „was *man* gegen Streß tun könne“. Beim zweiten Anlauf schilderte er seine momentane berufliche Situation und sagte, daß er eine Entscheidung zu einer großen finanziellen Investition zu treffen habe, die ihm aber nicht gelinge und ihn deshalb Tag und Nacht beschäftige (hier schon erste konkrete *inhaltliche* Bezüge zu seiner konkreten Anforderungssituation). Als er dieselbe Frage ein drittes Mal formulierte (am Nachmittag des ersten Trainingstages), sagte er, daß er neuerdings in Situationen, in denen er unter Zeitdruck stehe und das mittel- und längerfristige Risiko nicht abwägen könne, Herzbeschwerden bekomme (hier kamen schließlich auch konkrete *persönliche* Bezüge hinzu). Nun konnte die eigentliche Arbeit losgehen, da wir uns jetzt nicht mehr mit *dem Streß*, sondern mit einer konkreten *inhaltlichen* Problematik (Entscheidungsfindung in einer komplexen und intransparenten Situation mit schwer abschätzbaren Neben- und Fernwirkungen) einer *konkreten* Person (und ihren dyxfunktionalen psychischen und physischen Bewältigungsweisen) beschäftigen konnten.

Da hier die einzelnen individuellen Trainingsziele zur Entwicklung kooperativen Führungsverhaltens schwerlich dargestellt werden können, haben wir sie in drei Gruppen unterteilt:



#### a) Autonomie vs. Kontextabhängigkeit

Fast jeder Teilnehmer war im Verlauf des Trainings mit Fragen zu diesem Themenkreis beschäftigt. Führungskräfte aus Treuhandbetrieben taten sich schwer, individuelle und sachdienliche Bewältigungsarten angesichts vergleichsweise hoher objektiver Fremdbestimmtheit zu entwickeln. Aber auch Teilnehmer mittlerer Hierarchieebenen hatten Schwierigkeiten. Diese thematisieren häufig Konflikte bei der Wahrnehmung eigener Verantwortung in Anbetracht sub-optimaler Managementstrukturen oder autoritärer Vorgesetzter.

Statt ihre eigenen Vorstellungen zur Arbeitswelt einzubringen, wurden in der Mehrzahl der von dieser Fragestellung betroffenen Teilnehmer Handlungsstile praktiziert, die mit Schröder (1990) als „opportunistisch-konformistisch“ bezeichnet werden können.

Ein Teilnehmer war in den vergangenen 1 ½ Jahren vorwiegend damit beschäftigt, die Mitarbeiter seines Betriebsteils, mit denen er schon über viele Jahre zusammengearbeitet hatte, zu entlassen. Er hatte dabei Sollvorgaben mit terminlicher Verbindlichkeit zu erfüllen. Die inhaltlichen Auswahlmöglichkeiten wurden zunehmend eingeschränkt, da von ehemals 120 Mitarbeitern nunmehr nur noch 30 „übrig“ waren, deren Kündigung ebenfalls befürchtet werden mußte. Um diese Aufgaben bewältigen zu können, hatte sich der Teilnehmer nicht nur weitgehend mit den Außenanforderungen identifiziert, sondern sich auch persönlich dahinter „zurückgezogen“. Die Überkompensation eigener emotionaler Betroffenheit (mit jeder Entlassung rückte auch seine eigene näher und die Mitarbeiter, die er nun zur Kündigung vorzuschlagen hatte, standen ihm persönlich sehr nahe) äußerte sich in „äußerer“ Kühle und überwertiger Rationalisierung (hier als psychischer Bewältigungsmechanismus verstanden, der verstandesmäßige Rechtfertigungen für emotionale bewußt oder unbewußt abgelehnte Motive schafft). Er wurde zunehmend von Kollegen gemieden (er lebte beruflich wie privat seit einem Jahr weitgehend isoliert). Von ärztlicher Seite wurden ihm in der gleichen Zeitperiode 12 (!) Geschwüre im Verdauungstrakt diagnostiziert.

Die Forderung eines kooperativen Führungsstiles allein hätte die Führungsarbeit dieses Teilnehmers eher erschwert denn erleichtert, da sie die Widersprüche zwischen eigenen Handlungsweisen (und -intentionen) und Außenforderungen zugespitzt hätte. Im Training lernte er berufliche Freiheitsgrade zu erkennen und Eigenverantwortung zu deren Gestaltung zu übernehmen.

Viele Teilnehmer bewältigten ihre beruflichen Führungsaufgaben mit Hilfe einer groben Vereinfachung bzw. Zerteilung dieses Verhältnisses. Autonomie wurde anfangs als Widerspruch zur Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung gedacht und mit „Entweder - oder“ - Strategien zu verwirklichen versucht.

Von einigen Teilnehmern wurde Autonomie auch mit Autorität gleichgesetzt. „Sich auf den Mitarbeiter einlassen“ war von der Angst begleitet, Autoritätseinbußen zu erleiden und wurde deshalb auch wenig praktiziert.

Die Schwierigkeiten bei der Praktizierung eines identischen Leiterverhaltens, welches aus einer Innenperspektive heraus eigenverantwortliche Bezüge zu den Führungsaufgaben realisiert, standen bei den Teilnehmern zu ihrem labilen Selbstverständnis (und dem darauf aufbauenden Selbstvertrauen) in engem kausalen Zusammenhang.

Mit dem Untergang der DDR wurden Sinnstrukturen gemeinsam mit großen Teilen bisherigem Wissens quasi über Nacht entwertet (Schröder, 1990). „Formen DDR - spezifischen Selbstbewußtseins“, die sich unter Bedingungen der „Abschottung und inadäquaten Validierung der eigenen Leistungsfähigkeit“ (ebenda, S. 350) entwickelt hatten und nicht selten auf „Tugenden“ wie das „Heranorganisieren“ oder das „Improvisieren“ basierten, wurden durch den gesellschaftlichen, politischen, kulturellen und ökonomischen Wandel ihrer Funktionalität enthoben.

Damit verbundene Sinnkrisen und relativ umfassende Destabilisierungen im Selbstwerterleben spielten in den Trainings der vergangene drei Jahre generell eine dominierende Rolle. Erstaunlicherweise trafen wir auch bei den hier beschriebenen Personen, die aufgrund ihres Sozialstatus, ihres Einkommens und ihrer beruflichen Gestaltungs- und Bewährungsmöglichkeiten vergleichsweise günstige Voraussetzungen zur Erlangung eines adäquaten Selbstverständnisses aufweisen, auf tiefgreifende Destabilisierungen im o. g. Sinne.

### b) Soziale Kompetenz

Die meisten inhaltlichen Bestimmungsstücke, welche die Teilnehmer im seminaristischen Teil selber als persönliche Voraussetzungen zur Praktizierung eines kooperativen Führungsstiles zusammengetragen hatten, gehören zum Umfeld sozial kompetenten Leiterverhaltens (s. dazu Punkt 2, 7-14, 16-19).

Damit konnte davon ausgegangen werden, daß bereits ein hohes Problembewußtsein zu diesem Themenkreis vorlag. Dieses stand jedoch zu Beginn des Trainings im krassen Widerspruch zu konkreten persönlichen Bezügen - man sah zwar, was alles zu berücksichtigen sei, glaubte aber, diese Forderungen weitgehend zu erfüllen.

Erst im Verlauf des Trainings, als die Teilnehmer in praxisbezogenen szenischen Nachgestaltungen Mitarbeitergespräche führten, zeigten sich teilweise gravierende Defizite.

Statt die Motivation von Mitarbeitern, ausgehend von einer funktionalen Gestaltung der Beziehungsebene unter Berücksichtigung *tatsächlicher* Bedürfnisse

des Gesprächspartners, anzustreben, wurde vorwiegend „erpreßt“, „gedroht“ oder „gebettelt“.

Die Schwierigkeit bei der Wahrnehmung der Perspektive des Gesprächspartners und deren aufrichtiger Einbeziehung in die eigene Handlungsregulation entstand weniger aus Unvermögen als aus Angst, die eigenen Intentionen dabei aus dem Auge zu verlieren.

Die Wahrung von Macht und formalem Status waren gegenüber dem Erreichen von Gesprächszielen, die den Handlungsperspektiven beider Partner dienlich sind, überwertig.

Dem 35jährigen Geschäftsführer eines Ingenieurbüros bereitete die Zusammenarbeit mit seiner Chefsekretärin (48 J.) zunehmendes Unbehagen. Nicht nur, daß sich deren Arbeitsleistung innerhalb eines kurzen Zeitraumes rapide verschlechterte, sie begann auch, sein Vertrauen zu mißbrauchen, trug „Interna“ in die Belegschaft und „vergiftete“ das Betriebsklima. Da stundenlange Gespräche ergebnislos verliefen und sich die gegenseitige Spannung eher zuspitzte, erwog er die Kündigung. Als er die letzte Auseinandersetzung im Training szenisch nachgestaltete, wurde zunächst deutlich, daß der Teilnehmer in keiner Weise auf die Argumente seiner Gesprächspartnerin einzugehen vermochte. Später stellte sich dann heraus, daß er annahm, daß sich seine Mitarbeiterin im Klimakterium befindet und er befürchtete, in dem Moment, in dem er sich auf ein tatsächliches persönliches Gespräch „einließ“, von dieser Problematik, zu der er bisher keinen eigenen Standpunkt hatte, überfordert zu werden. Indem er in überzogen autoritärer Weise auf den Firmeninteressen beharrte, verhalf er sich letztlich zu der *für ihn* wichtigen Distanz, die seinen Selbstwert als „Chef“ bewahrte und es ihm ermöglichte, die „Schuld“ ausschließlich seiner Mitarbeiterin zuzuschreiben.

Im Training hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, Sensibilität für eigene Anteile am Zustandekommen von Beziehungsstörungen mit Mitarbeitern zu entwickeln.

c) Der Widerspruch zwischen der Ausübung formaler Macht und der Forderung nach inhaltlicher Machtteilung

Obgleich dieser Themenkreis in enger Beziehung zu den zwei vorigen Feldern steht, verdient er doch besondere Erwähnung. Noch zu Beginn des Trainings wurde von den meisten Teilnehmern eine „Machermentalität“ mit „Führung“ verwechselt. Das Übertragen von Verantwortung, das Delegieren von Aufgaben oder das Einbeziehen von Mitarbeitern in die Entscheidungsfindung wurden zwar auf der intellektuellen Ebene „wohlwollend“ behandelt, waren im konkreten Erleben aber meist mit der Angst vor Machteinbußen verbunden.

Diese Thematik erschloß sich im Training über den anfänglichen Wunsch der Teilnehmer, etwas zur Streßbewältigung zu lernen. Ein genaueres Betrachten persönlicher Belastungsursachen ergab dann aber häufig die oben beschriebenen Schwierigkeiten.

Der Leiter einer selbständigen Abteilung eines Großbetriebes war für die Dauer des Kurses mit einem City-Rufgerät ausgerüstet, da er sich für unabkömmlich hielt. Obgleich er laut Stellenplan die Möglichkeit dazu hatte, arbeitete er ohne Stellvertreter und traf sämtlich administrativen Entscheidungen im Alleingang. Seine Abteilung umfaßte etwa 90 Mitarbeiter. Ein reines Streßbewältigungstraining hätte wahrscheinlich lediglich den „Mißstand“ kultiviert und die Ursachen seiner psychischen und physischen Überforderung unberührt gelassen.

Bei einigen Teilnehmern stellte sich im Verlauf des Trainings heraus, daß die inhaltlichen Aspekte der Führungsarbeit formalen Machtansprüchen regelrecht „geopfert“ werden. Die praktische Einbeziehung von Mitarbeitern hatte den Stellenwert von Höflichkeitstechniken.

Auch hier bestand das Ziel im Training wieder darin, *persönliche* Ursachen für die Ineffizienz der eigenen Führungsarbeit (und Belastungsbewältigung) aufzudecken und Wege zu deren Beseitigung zu erarbeiten bzw. auszuprobieren.

## 4.2 Die Transformation im Training

Die größte Herausforderung im psychologischen Training besteht darin, persönliche Entwicklungsprozesse zu initiieren, in deren Verlauf die Teilnehmer zu professionellerem Führungsverhalten gelangen.

Aus Platzgründen müssen wir auf eine ausführlicher Darstellung der Trainingsmethodik, mit deren Hilfe die Transformation geleistet wurde, verzichten und können lediglich mit Hilfe konkreter Beispiele Einzelaspekte beleuchten.

Die lebenslang gesammelten Erfahrungen abzulegen, um neue zu erwerben, sowie der Abschied von dysfunktionalen Verhaltens- und Denkmustern ist nicht mit intellektuellen Disputen oder „XYZ-Techniken“ zu leisten.

Damit neben der rational-analytischen Regulationsebene auch emotional-ganzheitliche und unbewußte Regulationsanteile „sichtbar“ bzw. „begreifbar“ gemacht werden konnten, mußte das Führungsverhalten (und -erleben) weitgehend im Hier und Jetzt des Trainings reproduziert werden.

In besonderem Maße typisch für die Arbeit mit ostdeutschen Führungskräften ist die Anfangsphase des Trainings. Die Teilnehmer betraten zwar erwartungsvoll den Raum, warteten anschließend aber mit einiger Geduld darauf, daß etwas *passiert*.

Die Vorstellungsrunde war abgeschlossen, und wir hatten uns grob über formale und organisatorische Dinge verständigt. Nun stand die Frage im Raum, was jetzt zu tun sei, um weiterzuarbeiten. Beide Gruppen verbrachten nun jeweils ca. zwei Stunden damit, die Verantwortung für den weiteren Verlauf vom Trainer einzufordern. Dies taten sie mit verdeckter Aggressivität oder sie verbrachten die ganze Zeit mit „Warten auf einen, der vorangeht“, „betroffenem Zurückziehen in Selbstmitleid“ oder dem „Ablenken in Nebentätigkeiten“. Als die Spannung ihren Höhepunkt erreicht hatte, verließ ein Teilnehmer den Raum und ein anderer begann, seine momentane Hilflosigkeit auszudrücken und in den Zusammenhang mit seinem beruflichen Alltag zu bringen. Wiederum ein anderer schlug vor, nun nicht mehr auf den Trainer zu warten, sondern selbst zu sehen, wie man weiterkommen könne.

Der Teilnehmer, der den Raum erobert verlassen hatte, arbeitete bereits am darauffolgenden Tag an der Frage, warum ihn die unstrukturierte und offene Situation des Vortages in solch eine affektive Spannung versetzt hatte.

In jenem Moment, in dem endlich einzelne Teilnehmer begannen, selbst Verantwortung für ihren Lernerfolg und für die Gruppe zu übernehmen, hatte die Transformation in Form von Selbstorganisationsprozessen bereits eingesetzt.

Nachdem sich die Teilnehmer eine weitgehend angstfreie und partnerschaftliche Atmosphäre geschaffen und über ihre persönlichen Lernziele abgestimmt hatten, begannen sie zunächst, eigene, als defizitär erlebte berufliche Situationen vorzustellen. Anschließend wurden diese in Anlehnung an die Technik des Psychodramas szenisch nachgestaltet, wobei dem „Problemeigentümer“ die Hauptaufgabe bei der Gestaltung zukam. Obgleich das „Hereinholen“ vergangener oder antizipierter äußerer Szenarien in den raum-zeitlichen Kontext des Hier & Jetzt der Gruppe prinzipiell immer mit Realitätsverlust verbunden ist, bestätigte die überwiegende Mehrheit der Akteure die Authentizität ihres „nachgestellten“ Szenarios einschließlich ihres eigenen Verhaltens und Erlebens. Mitunter behaupteten einzelne Akteure hinterher, daß die dargestellte Szene sogar im Wortlaut mit dem „Original“ weitgehend identisch war.

Die Szenen wurden mit einer Videokamera aufgezeichnet und mit den aus der Methode des Rollenspiels bekannten Techniken ausgewertet. Gelegentlich löste schon die Konfrontation mit dem eigenen Video kathartische Effekte bei den Betroffenen aus. Die Rückkopplung durch die Gruppe und die Videoaufnahmen verhalfen dazu, eigene Diskrepanzen zwischen angestrebtem und tatsächlich realisiertem Verhalten zu erkennen. Die Teilnehmer hatten bei der Auswertung der Szenen die Möglichkeit, mit Unterstützung der Gruppe und des Trainers tieferliegende persönliche Ursachen für das gezeigte Verhalten aufzudecken. Es wurden Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und anschließend wiederum in Szenarien „ausprobiert“. Da das Training in zwei Abschnitte mit je drei Tagen

unterteilt war, bestand für den Zwischenzeitraum von zwei Wochen die Möglichkeit zu einem ersten Transfer neuerworbener Handlungsmuster in den beruflichen Anforderungsfeldern.

Der Geschäftsführer einer Metallverarbeitungsfirma (200 Angestellte) berichtete im ersten Teil des Trainings von einem seiner Meister, der zwar formal korrekt und zuverlässig arbeitete und eine große berufliche Erfahrung besaß, wegen seines autoritären, sozial-inkompetenten Umganges mit den ihm unterstellten Schweißern von diesen aber nur „Dienst nach Vorschrift“ Ergebnisse erhielt (was z.B. bedeutete, daß auch ein „abgerutschter Bleistiftstrich“ am Werkstück eingearbeitet wurde). Da neben der geringen Produktivität im Meisterbereich auch eine gespannte Atmosphäre herrschte und mehrfache Gespräche keine spürbare Veränderung bewirkten, erwog der Teilnehmer nun die Kündigung.

In dem Szenario wurde ein Gespräch mit dem Meister nachgestellt, in welchem dann deutlich wurde, daß die Belange des Meisters keinerlei Beachtung fanden. In der Auseinandersetzung mit dem Meister erhielt dieser durch den Teilnehmer fast ausschließlich offene und verdeckte Drohungen, ohne daß ihm dabei eine inhaltliche Orientierung gegeben wurde. Als dies der Teilnehmer mit der Unterstützung der Videorückkopplung selber erkannte, war er motiviert genug, ein erneutes Gespräch mit dem Meister zu führen. Dank der partnerschaftlichen und mitarbeiterorientierten Gesprächsführung stellte sich schon nach kurzer Zeit heraus, daß sich das Handeln des Meisters (53 J.) als Überkompensation beruflicher Existenzangst betrachten ließ. Nachdem die Befürchtungen des Mitarbeiters weitgehend ausgeräumt werden konnten, wurden neue Wege der Zusammenarbeit vereinbart.

Der Meister ist bis zum heutigen Tag in der Firma beschäftigt, und nach Aussagen des Teilnehmers hat sich auch die Produktivität und das Arbeitsklima in dem Bereich spürbar verbessert.

## 5 Schlußbemerkungen

Der Transformationsbegriff wird in Mathematik, Physik und Sprachwissenschaft eher für ein harmonisches und geordnetes „Hinüberwechseln“ von einem Modus in einen anderen verwendet. In diesem Sinne ist der Begriff „Transformation“ auf die Arbeit im Training nur teilweise zutreffend. Häufig führte die Diskussion und die Konfrontation mit dem eigenen Führungsverhalten zu tiefer Betroffenheit und schmerzlichen Destabilisierungen, welche wiederum die Grundlage für eine neue Qualität von Selbstreflexionen und Erfahrungen darstellten. Um so wichtiger war es, eine Atmosphäre aufrecht zu erhalten, welche die Selbstachtung der Teilnehmer wahrte und uns nicht in die Posi-

tion brachte, „alles besser zu wissen“. Da die „kognitive Dynamik von Managern, organisationale Dynamik und Wettbewerbsdynamik als sich wechselseitig beeinflussende Phänomene“ (Schirmer, 1992) aufgefaßt werden können, ist ein verhaltener Optimismus hinsichtlich der Veränderung des Führungsverhaltens von Managern angebracht (ihre eigene Motivation und Veränderungsbereitschaft vorausgesetzt).

Die letzte Erfolgskontrolle wurde von uns ein halbes Jahr nach Trainingsende durchgeführt. Dabei bewerteten die Teilnehmer den Wert des Trainings für ihre eigene Professionalisierung mit = 8.12 und die subjektive Zufriedenheit mit der Art und Weise der Trainingsdurchführung mit = 7.5 auf einer 10-stufigen Ratingskala. Die freien Äußerungen auf die Frage: „Womit sind Sie seit dem Training am meisten beschäftigt?“ enthielten zu 50% Äußerungen zur Inhaltsklasse „funktionelle Autonomie“ (Selbstreflexivität, Integration emotional-ganzheitlicher Wahrnehmungsanteile, Bewußtheit bei der Personenbeurteilung, Korrektur destruktiver Motivationsanteile), zu 37.5% instrumentelle Aspekte der Anforderungsbewältigung (z.B. „Mitarbeitergespräche gründlicher vorbereiten“) und zu 14.3% allgemeine Inhalte (z.B. „Erkenntnisse umsetzen“).

Diese Rückmeldungen ermutigen uns dazu, unseren inhaltlichen und methodischen Ansatz bei der Qualifizierung von Führungsverhalten weiter zu verfolgen.

## 6 Literatur

- Schirmer, F. (1992). Arbeitsverhalten von Managern. Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung, Wiesbaden: Gabler, S.156
- Schröder, H. (1990). Staatliche Repression und psychische Folgen (DDR-Bürger in der Wende). Zeitschrift für Gruppendynamik, 21, Heft 4, S.341-356.
- Wunderer, R. & Grundwald, W. (1980). Führungslehre II - Kooperative Führung. Berlin: Walter de Gruyter, S. IV
- Zapf, G. (1972). Kooperativer Führungsstil und Organisation. Wiesbaden:

**Ingrid Zwarg**

**Mitarbeiterorientierung des Managements im Osten auf  
dem Prüfstand - Erfahrungen aus einem  
Handelsunternehmen**



## **Zusammenfassung**

In dem vorliegenden Aufsatz werden Erfahrungen einer geglückten Privatisierung eines ostdeutschen Handelsunternehmens durch eine westdeutsche Unternehmensgruppe behandelt. Diese Erfahrungen wurden der Verfasserin durch die beiden Geschäftsführer zugänglich gemacht und verarbeitet.

Im ersten Abschnitt werden die Anfangsschwierigkeiten dargestellt, die wesentlich darin lagen, daß das Management vom Subjektverhalten der Mitarbeiter ausging, diese jedoch die bisher gelernten Verhaltensweisen aus der Vergangenheit - Objektverhalten - an den Tag legten. Dabei wird auf die Sensibilität, mitarbeiterorientiertes Verhalten der Geschäftsführung sowie auf die gründliche Ursachenanalyse hingewiesen, um wirkungsvolle Schritte und Maßnahmen zur Situationsveränderung einzuleiten. In diesem Zusammenhang wird der Einfluß der Unternehmensphilosophie auf die Mitarbeiter analysiert, und es werden Schritte der Unternehmenspolitik behandelt. Schwerpunkte dafür sind das Unternehmenskonzept, die Schaffung einer Beispiellösung für ein marktwirtschaftlich funktionierendes Verkaufsobjekt, die Einführung flacherer Hierarchien, der innerbetriebliche Leistungsvergleich und die Organisation von prozeßorientierter Weiterbildung im Unternehmen. Dabei wird die Einbeziehung der ostdeutschen Mitarbeiter in die Umgestaltungsprozesse sowie die Beachtung ihrer spezifischen Erfahrungen und Qualifikation als eine durchgängige Leitlinie der Mitarbeiterführung erkennbar.

---

**Abstract**

The essay shows the experiences made in privatising an east-german trade business by a west-german trade company. It is examined how the east-german business succeeded in the market in a short time. A fitting business philosophy, leadership strategies and joint cooperation between east- and west-german executives were found to be reasons. In the article are shown some of the serious starting leadership-problems of employees motivation. Furthermore there are demonstrated important steps in the implementation of the business policy in the course of which the situation changed are pointed out. Methodically it was worked in a way that the experiences of both managers (one east-, one west-german) were reviewed by the author and authorised by the managers.

**Inhalt**

- 1      Zur Ausgangssituation
- 2      Zur Unternehmenspolitik
- 3      Schritte und Erfahrungen bei der Umsetzung der Unternehmenspolitik
- 4      Literatur

Im nachfolgenden Aufsatz möchte ich einige wesentliche praktische Erfahrungen einer „geglückten“ Privatisierung darstellen. Es handelt sich dabei um ein ehemals leistungsstarkes ostdeutsches Handelsunternehmen, welches durch eine westdeutsche Unternehmensgruppe gekauft wurde und damit jetzt in eine Handelskette eingeordnet ist.

Sicher werden einige Leser hier einwenden, daß die Privatisierung von Handelsunternehmen im Osten noch am leichtesten zu bewerkstelligen ist. Das ist auf den ersten Blick nicht unbegründet. Mir geht es in meiner Darstellung aber besonders um die Art und Weise, wie diese Privatisierung ablief. Dabei wurde nämlich eine Firmenphilosophie erkennbar, die sich wohltuend von vielen bekannt gewordenen „Gangarten“ abhob, und die mich bewog, die praktischen Erfahrungen dieses „ostdeutschen“ Handelsunternehmens darzustellen. Diese wurden mir von den beiden Geschäftsführern (einer ost- und einer westdeutsch) zugänglich gemacht. Sie legten jedoch Wert darauf, ungenannt zu bleiben, weil sie der Meinung sind, eigentlich nichts Besonderes getan zu haben, da diese Art und Weise des Umgangs miteinander ihrem Selbstverständnis von Mitarbeiterführung entspricht.

## 1 Zur Ausgangssituation

Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf dem Markt erforderte eine völlig neue Qualität des Handels und damit des Handelns der Mitarbeiter im Unternehmen. Diesem Hauptgedanken der Unternehmensleitung stimmten die Mitarbeiter verbal zu, seine Umsetzung indes bereitete große Schwierigkeiten. Das hatte weniger mit dem guten Willen bzw. der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter zu tun. Die Ursachen lagen eher darin, daß die Mitarbeiter erst lernen mußten, welche Verhaltensanforderungen die Marktwirtschaft an sie neben den fachlichen stellt. Im Rückblick erwies sich gerade dieser Prozeß als eigentlicher Transformationsprozeß, denn es mußten und müssen täglich neue Denk-, Arbeits- und Verhaltensweisen gelernt und praktiziert werden, die im realsozialistischen Wirtschaftssystem nicht angelegt waren, da die Unternehmen nur in ganz bescheidenem Rahmen als „eigenständige Subjekte des ökonomischen Lebens“ (Adler, 1991, S.175) agieren konnten. Die unmittelbaren Auswirkungen davon stellten sich in der Anfangsphase der Übernahme des ostdeutschen Unternehmens für die Geschäftsleitung so dar:

- Aufträge und Anweisungen der Geschäftsleitung wurden „entgegengenommen“
- In durchgeführten Diskussionsrunden dazu wurde kaum etwas kritisch hinterfragt, eifrig notiert und Einverständnis signalisiert. Es gab wenig Vorschläge, Ablehnungen etc.

- Bei Kontrollen wurde festgestellt, daß die Umsetzung bei weitem nicht den Anforderungen entsprach, teilweise ganz unterblieb, obwohl die Leiter doch scheinbar an den Aufgaben mitgewirkt hatten.

Eine wörtliche Aussage des Geschäftsführers dazu: „Ich war bald verzweifelt, weil ich nicht mehr wußte, wie ich die Mitarbeiter noch nehmen könnte, um Erfolge in der Arbeit zu sichern.“ Damit berührte er einen der sensiblen Punkte, wieso häufig oberflächliche Urteile westdeutscher Führungskräfte im Osten entstanden sind: Sozialisationswirkungen der Vergangenheit wurden entweder unterschätzt oder blieben gänzlich unbeachtet. Es ist Adler (1991) zuzustimmen, wenn er aus der unselbständigen Rolle der Betriebe im Realsozialismus die Schlußfolgerung zieht, daß damit „die Chancen und Zwänge von Individuen zum sozialen Erlernen von Fähigkeiten und Verhaltensweisen zur Ausprägung und Artikulation von Interessen, zum zivilisiert demokratischen Austragen von Interessenkonflikten, zur Selbstorganisation begrenzt (sind). Pädagogik, Medien, 'Kaderauslese' etc. taten ein übriges, um Objekt-Haltungen zu verinnerlichen...“ (S. 175-176).

Für den westdeutschen Geschäftsführer bestand der eigentliche Konflikt darin, daß er „Subjektverhalten“ von den nachgeordneten Leitern und Mitarbeitern erwartete - d.h. sich kritisch artikulieren, Vorschläge machen, Meinungen vertreten etc. -, diese jedoch das gelernte „Objektverhalten“ in den Leitungsbeziehungen an den Tag legten. Für diese Situation muß man Wissen über die spezifischen Ursachen der Mentalität der Ostdeutschen haben, um zu unterscheiden, was den Umständen oder was dem eigenen Führungsverhalten zuzuschreiben ist. Um das eine vom anderen genauer unterscheiden zu können, waren die Leitungsbeziehungen, das menschliche Verhältnis zwischen den beiden Geschäftsführern ganz entscheidend sowie das verstärkte persönliche Engagement, mit den Mitarbeitern in den Kaufhallen ins Gespräch zu kommen. Auf diese Weise erweist es sich auch, ob Mitarbeiterführung im Führungsverhalten westdeutscher Manager Bestandteil ihres Wertesystems ist oder lediglich verbales Beiwerk, was dann schnell in der Konfliktsituation abhanden kommt. Da in unserem Fall ersteres zutraf, wurden viele Gespräche der Geschäftsführung mit den Mitarbeitern und Leitern in den Kaufhallen geführt, um hinter die tiefer liegenden Ursachen für den unbefriedigenden Zustand zu kommen. In dieser Situation sind Sensibilität und ein aktives Zuhören gefragt, aus dem sich nach und nach auf beiden Seiten Verständnis für die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen und Bewertungsmaßstäbe entwickelten. So konnte die Geschäftsleitung dabei die Erfahrung gewinnen, daß es ein Bündel von Ursachen für die Verhaltensweisen gab, die teilweise aus der Vergangenheit und teils aus den unterschiedlichen Erwartungen und Maßstäben resultierten:

- Obwohl Aufträge entgegengenommen und wenig hinterfragt wurden, war einiges davon nicht verstanden worden.
- Mit einigem war man nicht einverstanden, weil die neuen Anforderungen in der Organisation von Prozessen mit eingefahrenen Arbeits- und Verhaltensweisen kollidierten und an alten „Besitzständen“ rüttelten.
- Es wurde nicht genügend ernst genommen, was „von oben“ kam. Man wußte doch aus der Vergangenheit, daß vieles von den Orientierungen, Vorgaben und Anweisungen aufgrund fehlender Ressourcen nicht umsetzbar war.
- Aufträge wurden in der langen Leitungshierarchie von oben bis zu den Mitarbeitern „weitergereicht“, ohne daß die persönliche Verantwortung auf den einzelnen Leitungsebenen entsprechend ausgeprägt war.
- Bei Kontrollen und Rückmeldungen wurde viel Aufwand damit betrieben nachzuweisen, warum es nicht geht und daß man persönlich dafür nicht verantwortlich sei.

D.h. die Mitarbeiter hatten zwar neue Anforderungen und Aufträge entgegengenommen, waren aber nicht sofort in der Lage, damit gleichzeitig die notwendigen persönlichen Konsequenzen für die Änderung der Arbeits- und Verhaltensweisen zu ziehen. Der persönliche Leistungsmaßstab, den man sich aufgrund der Erfahrungen der Vergangenheit angewöhnt hatte, war nun untauglich für die höheren Anforderungen und Herausforderungen des bestmöglichen Bestehens auf dem Markt. Hinzu kam, daß es eine Reihe organisatorischer Rahmenbedingungen gab, die die Leitungswege verlängerten und der Wahrnehmung der persönlichen Verantwortung durch die Leiter im Weg standen.

Aus heutiger Sicht war dieser Konflikt vorprogrammiert und in gewisser Weise notwendig, um im Unternehmen ein der Härte der Anforderungen entsprechendes engagiertes Verhalten zu entwickeln. Wesentlich dafür ist jedoch, ob und wie dieser Konflikt durch die Unternehmensleitung wahrgenommen wird. So zeigte sich sehr schnell, daß man diesen Problemen mit Einzelmaßnahmen und „Erziehungsaktivitäten“ nicht nachkommen konnte. Eine gezielte Unternehmenspolitik, welche die Situation veränderte, war vonnöten.

## 2 Zur Unternehmenspolitik

Das Verständnis von Unternehmenspolitik, welches die westdeutsche Unternehmensleitung offensichtlich hatte, kann man mit der Auffassung von Ulrich und Fluri (1992) so charakterisieren: „Unternehmenspolitik ist somit die Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen. Es geht dabei um den schrittweisen Aufbau von kommunikativen Verständigungspotentialen“ (S.

77). Aus heutiger Sicht schätzt die Geschäftsleitung ein, daß einer der wichtigsten Punkte dafür war, daß der Eigentümer West in der Belegschaftssitzung seine Philosophie von der Gewinnerreichung und -verwendung überzeugend dergestalt darlegte, daß der Hauptteil des im Osten zu erwirtschaftenden Gewinns für die Modernisierung des Ostunternehmens eingesetzt wird. Damit hatte er den „Nerv“ der ostdeutschen Belegschaft mit ihren speziellen Einstellungen und Wertvorstellungen getroffen, ohne sich über die Tragweite vorher im klaren gewesen zu sein. Die Mitarbeiter mußten schließlich verarbeiten, daß sie sich nunmehr in einem privatwirtschaftlich geführten Unternehmen voll für die Erzielung von Gewinn einsetzen sollten, wo doch Gewinnstreben aus der Vergangenheit kein Thema war.

Plötzlich personifizierte sich Gewinnstreben und mußte mit der Erfahrung der eigenen Existenzsicherung auf neue Weise verbunden werden. Diese ideologischen Vorbehalte bei den Ostdeutschen zum Gewinnstreben wurden lange Zeit in den Ostunternehmen durch das Management unterschätzt. Es ist Dietzsch zuzustimmen, wenn sie aufgrund empirischer Untersuchungen folgert: „Eine Identifikation mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen ist bei Personen, die den sozialistischen Bildungsweg durchlaufen haben, nur unter einer Bedingung möglich: wenn durch die eigene Erfahrung in der Arbeitsatmosphäre das Bild, das innerhalb dieses Bildungsweges von kapitalistischen Arbeitsbedingungen vermittelt wurde, überzeugend verändert werden kann“ (Dietzsch, 1993, S. 57). Ganz wesentlich dafür war deshalb, daß in der Folgezeit die vom Eigentümer verkündete Philosophie der Gewinnverwendung durch die Modernisierung und Neugestaltung aller Kaufhallen praktisch erlebt werden konnte. Damit war gleichzeitig die Erfahrung in der Belegschaft verbunden, daß die Aufgaben und Ziele der Geschäftsleitung tatsächlich „ernst gemeint sind“, und sich Engagement dafür auch lohnt. Hinzu kam, daß dieser Umgestaltungsprozeß unter Einbeziehung und Mitwirkung aller Betroffenen erfolgte, wie noch im nächsten Abschnitt gezeigt werden soll. Nach Meinung der Geschäftsleitung war dies der Wendepunkt in Richtung Identifikation mit der „neuen“ Firma, in dessen Verlauf sich das Verhalten der Mitarbeiter spürbar zu verändern begann und sich die Leitungsbeziehungen auf neue Weise entwickelten.

Unter den Bedingungen und Erfordernissen des Transformationsprozesses scheinen mir zwei Aspekte der Identifikation mit der Firmenphilosophie für die Entwicklung im Osten Deutschlands besonders wichtig zu sein:

- a) Die Wirkung der Identifikation der Belegschaft mit der neuen Firma hinsichtlich Engagement, Wahrnehmung der eigenen Verantwortung etc., denn „Identifikation mit dem Unternehmen geht über das kalkulative Engagement hinaus und reicht in das moralische Engagement hinein. Dies bedeutet, daß

die Bindung nicht aufgrund der gewährten Belohnung entsteht, sondern aufgrund des Umstandes, daß der einzelne die Ziele der Organisation zu den seinen macht und erlebnismäßig selbstbestimmt vertritt“ (v.Rosenstiel & Stengel, 1987, S.31). Der Erfolg eines Handelsunternehmens wird nicht zuletzt davon bestimmt, wie die Mitarbeiter in den Kaufhallen ohne Druck und Kontrolle, sondern selbstbestimmt, die Philosophie der Firma gegenüber den Kunden durch die Qualität der Arbeit „rüberbringen“.

- b) Der Einfluß der Identifikation mit der Firma für das Finden einer neuen Identität der Mitarbeiter in der Marktwirtschaft. Dietzsch (1993) vermutet m.E. begründet, daß „diese Tatsache ein Teil von kollektiver Vergangenheitsbewältigung ist, einen Ausgleich des Identifikationsdefizits durch die Annahme von Firmenideologien zu erlangen“ (S. 57).

Die begründete Vermutung, durch die Identifikation mit der Firmenideologie bzw. -politik als Individuum zumindest Teile einer neuen Identität zu finden, wirft viele Fragen auf, die hier nicht alle behandelt werden können. Identität wird im Wörterbuch zur Psychologie definiert als „Bezeichnung für eine auf relativer Konstanz von Einstellungen und Verhaltenszielen beruhende, relativ überdauernde Einheitlichkeit in der Betrachtung seiner selbst oder anderer“ (S.184). D.h. Identifizierung mit der Firmenphilosophie und -politik kann nur erfolgen, wenn sie zumindest in Grundzügen mit der persönlichen Identität in Übereinstimmung steht oder dieser zumindest nicht entgegensteht. Erst daraus erwachsen Impulse für engagiertes und kreatives Handeln, was durch bloße Anpassung/Stillhalten zur propagierten Firmenpolitik von Westunternehmen im Osten niemals erreicht werden kann.

In diesem Verständnis zeigen die Erfahrungen unseres hier dargestellten Unternehmens, daß man in der Firmenpolitik marktwirtschaftlich orientierte Zielsetzungen mit den spezifischen Erfordernissen und Bedingungen im Osten so verbinden muß und kann, daß daraus etwas entsteht, womit sich die Belegschaften im Osten identifizieren können, womit zugleich persönliche Identität im Transformationsprozeß entsteht.

Diese hier dargestellten Probleme und Erfahrungen sind nicht nur für die wirtschaftliche, sondern auch für die gesellschaftliche Entwicklung sehr bedeutungsvoll. Daraus resultiert auch die besondere gesellschaftliche Verantwortung ost- und westdeutscher Führungskräfte, insbesondere für die Konzipierung und Durchsetzung einer Unternehmenspolitik, die diesem Anspruch verpflichtet ist.



### 3 Schritte und Erfahrungen bei der Umsetzung der Unternehmenspolitik

Bei der Übernahme des ostdeutschen Handelsunternehmens ging es nicht schlechthin um die Modernisierung aller Verkaufs- und Lagerobjekte und ein neues Sortiment, sondern um die Veränderung der Prozeßleitung, die ja häufig im Unternehmen einheitlich gestaltet ist, die Neuordnung der Leitungsbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und Verkaufsobjekten eingeschlossen. Aber unter den Bedingungen und Erfordernissen der Marktwirtschaft ging es um noch mehr: sich durch eine hervorragende Qualität der gesamten Handelsleistung von den Wettbewerbern zu unterscheiden und sich einen festen Platz auf dem Markt zu sichern. Und dies war ohne engagierte und motivierte Mitarbeiter im Management des Unternehmens und in den Kaufhallen nicht zu leisten. Deshalb war für die nachfolgenden Schritte und Maßnahmen wesentlich, daß die ostdeutschen Mitarbeiter und Leiter als echte Partner in diesem Umgestaltungsprozeß gesehen und behandelt wurden. D.h. westdeutsches Know-how zum Management und der effektiven Organisation der Handelsprozesse wurde nicht einfach übergestülpt. Vielmehr baute man auf den spezifischen Erfahrungen der Mitarbeiter und ihren Kenntnissen zu Kundenmentalität und -bedürfnissen, der Handels- und Lieferantenszenerie in der Region und den Fachkenntnissen auf. Damit konnten die Mitarbeiter in den Umgestaltungsprozeß etwas einbringen und fühlten sich als Persönlichkeit be- und geachtet. Sie erfuhren auf diese Weise auch die Nützlichkeit konstruktiver Kritik, wenn sich beispielsweise in Westunternehmen bewährte Lösungen unter den spezifischen Bedingungen im Osten so nicht durchsetzen ließen und gemeinsam neue, auf die hier zutreffenden Erfordernisse paßfähige Lösungen gefunden wurden oder Detailkenntnisse vor Ort gefragt waren. Auf diese Weise gelang es in dem Unternehmen, „die Betroffenen zu Beteiligten bzw. die Beteiligten zu Betroffenen zu machen“ (v.Rosenstiel, 1987, S. V). Das setzte allerdings voraus, die Unternehmenspolitik transparent zu gestalten und vielfältige Mitwirkungsmöglichkeiten zu erschließen.

Begünstigt wurde diese Vorgehensweise auch dadurch, daß es sich bei dem übernommenen Handelsunternehmen um ein leistungsstarkes handelte, was verständlicherweise eine positive Einstellung der Westunternehmensleitung zu den ostdeutschen Führungskräften begünstigte. Mitwirkung gestaltete sich damit nicht zur „Pflichtübung“, sondern erwies sich als sachbezogenes Erfordernis effektiven Managements zur Umgestaltung des ostdeutschen Unternehmens.

Wichtige Schritte auf diesem Weg waren:

1. Erarbeitung des Unternehmenskonzepts für das Ostunternehmen unter Mithilfe des „Mutterunternehmens“ und dessen Know-hows in der Prozeßlei-

tung, der Logistik, Marketing und in der Sortimentsgestaltung. Um es deutlich zu sagen: das Konzept entstand im Ostunternehmen unter voller Einbeziehung der ostdeutschen Führungskräfte - so wurde es auf diese Weise *ihr* Konzept. Aus dieser „Vernetzung“ entstand die Tragfähigkeit des Konzepts, es hielt in der Umsetzung und hat sich so bewährt, daß heute das Ostunternehmen innerhalb der Handelskette einen vorderen Platz in der Effizienz einnimmt.

2. Schaffung des Prototyps eines vorbildlich funktionierenden, marktwirtschaftlich organisierten Marktes als Beispiellösung für die Umgestaltung aller Kaufhallen. Auf diese Weise lernten die Mitarbeiter und Leiter anhand dieses Beispiels im Osten und gewannen die Überzeugung, daß die neuen höheren Anforderungen und Maßstäbe realistisch und umsetzbar waren. Hinzu kam folgendes: Beispiellösungen hatte es auch in der DDR gegeben, nur blieben sie einsame Inseln. Jetzt hatten die Leiter die Möglichkeit und die Pflicht - und das war gewollt - die Beispiellösung in eigener Verantwortung in ihren Kaufhallen umzusetzen. Das bedeutete, sie mußten sich in kurzer Zeit mit der Komplexität der Veränderungen anhand des Prototyps so auseinandersetzen und vertraut machen, daß sie in der Lage waren, in ihrem Verantwortungsbereich die Prozesse auf neue Weise zu beherrschen. Das war hart, stellte jedoch die Voraussetzung dar, die künftigen Anforderungen selbständig, in voller persönlicher Verantwortung, wahrnehmen zu können. Nach Auffassung der Geschäftsleitung war dies wesentlich effektiver, als wenn Heerscharen von Führungskräften aus dem Mutterunternehmen die Prozeßorganisation verändert hätten. Dadurch wurde ein tiefgehender, wirk-samer Lernprozeß in allen Verkaufs- und Unternehmensbereichen in Gang gesetzt, der alle wichtigen Bereiche und Mitarbeiter einschloß, aus dem heraus sich die notwendige Motivation und Qualifikation entwickelten, die für eine höhere Qualität des Leistungsprozesses erforderlich sind. Es soll auch nicht verschwiegen werden, daß in diesem Prozeß auch einige Mitarbeiter gescheitert sind; die Mehrheit hat ihn jedoch so erfolgreich bestanden, daß der Westgeschäftsführer hervorhob, er würde sich aus diesem Kreis einige Führungskräfte mitnehmen, müßte er im Westen ein neues Unternehmen aufbauen.

Diese Ergebnisse bestätigen in der Praxis, was von Rosenstiel (1987) zur Bedeutung und Wirksamkeit der Mitwirkung der Mitarbeiter in Unternehmen ausführte: „Partizipation - glaubhaft in die Organisation eingeführt - erhöht die Motivation und steigert die Qualität der Arbeitsprozesse und -ergebnisse. Entfremdung geht zurück. Darüber hinaus dürfte durch die Partizipation die Qualifikation gesteigert und die Bindung an die eigenen Aufgaben erhöht werden“ (S.7)

3. Die Verkürzung der Leitungswege durch die Einführung einer flacheren Hierarchie in den Märkten und Kaufhallen. Diese Organisationsmaßnahme

stärkte die persönliche Verantwortung der Marktleiter, weil sie auf diese Weise mit dem Handels- und Leistungsprozeß „kurzgeschlossen“ wurden. Damit war es nicht mehr möglich, Aufträge und Anweisungen „durchzustellen“, sondern die Prozesse mußten nun direkt organisiert werden, was neue Verhaltensweisen - prozeßbezogen - geprägt hat. Es waren dies besonders Konkretheit, Genauigkeit und Gründlichkeit im Umgang mit dem Sortiment, Preis, Marketingmaßnahmen u.a., wodurch die erforderliche Qualität der Handelsleistung zum Kunden sichtbar positiv beeinflusst worden ist. Damit wurde zugleich die Erkenntnis gefördert - weil materiell im Prozeß bedingt - warum das Verhalten zu ändern ist. Das scheint mir deshalb so wichtig zu sein, weil die erforderliche Verhaltensänderung von der Plan- zur Marktwirtschaft nicht mit Appellen und Anweisungen allein durchgesetzt werden kann, sondern die organisatorischen Veränderungen müssen damit synchron gehen und den Veränderungsprozeß unterstützen. D.h. sie müssen ein anderes Verhalten objektiv erzwingen, damit subjektiv die Notwendigkeit der Verhaltensänderung nachvollzogen werden kann. Auf diesen Aspekt der Verhaltensänderung möchte ich besonders verweisen, weil in vielen Unternehmen Kenntnisvermittlung betrieben wird, losgelöst von den Prozessen, die insgesamt wenig Verhaltensänderung bewirken. Überall, wo noch die alten „Gangarten“ nach außen spürbar werden, darf man berechtigt folgern, daß im Inneren die Abläufe wenig verändert worden sind.

4. Die Einführung der Arbeit mit Zielvorgaben wurde in den Kaufhallen im Anschluß an die Umgestaltung/Modernisierung vorgenommen. Nachdem durch diese Maßnahmen u.a. die betrieblichen Rahmenbedingungen abgesteckt wurden, konnte die Arbeit mit Zielvorgaben in wichtigen quantitativen Kennziffern in allen Kaufhallen durchgesetzt werden. Diese Vorgaben werden vorher zwischen Geschäftsleitung und Marktleitern abgestimmt. Für deren Umsetzung sind die Marktleiter persönlich verantwortlich. Monatlich werden im Kreise der Geschäftsleitung und der Marktleiter die Ergebnisse ausgewertet, wobei die Marktleiter ihre Ergebnisse präsentieren müssen. Wie man die Arbeitsergebnisse richtig präsentiert, mußte dabei ebenso gelernt werden, wie die konkrete Ursachenforschung, warum ein Erfolg oder Mißerfolg eingetreten ist. Da jetzt die materiellen, personellen und organisatorischen Bedingungen in der Regel vorhanden sind, gibt es dabei nicht wie früher Vermischungen objektiver und subjektiver Faktoren, die eine gerechte Leistungsbewertung besonders im Handel nahezu unmöglich machte. Der jetzt durchgeführte innerbetriebliche Leistungsvergleich im Unternehmen macht für die Leiter und Mitarbeiter die persönliche Verantwortung und das Engagement auf gänzlich neue Weise erlebbar. Primär muß man sich nunmehr mit der eigenen Arbeitsweise auseinandersetzen, weil das Abschieben von Mißerfolgen auf „objektive“ Ursachen nur noch in wenigen Fällen möglich ist. Daraus hat sich zwischen den Kaufhallen gegenseitiges Wett-

fern und Ehrgeiz entwickelt. Hinzu kommt, daß gute Leistungen durch die Geschäftsleitung materiell honoriert werden, was die Mitarbeiter natürlich auch zu weiterem Engagement stimuliert. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, daß die Geschäftsleitung strikt darauf achtet, daß die Ergebnisse im innerbetrieblichen Leistungsvergleich mit den Mitarbeitern in den Kaufhallen ausgewertet werden. Dadurch wird die vielerorts anzutreffende Geheimniskrämerei diesbezüglich vermieden und die Informiertheit der Belegschaft zur Lage des Unternehmens gewährleistet. Dies bewirkte u.a., daß mit der Offenlegung des Platzes im innerbetrieblichen Leistungsvergleich auch ein bestimmter Veränderungsdruck „von unten“ entstand und man sich in den Objekten selbst verstärkt mit der Qualität der eigenen Arbeit auseinandersetzte und nicht nur auf der Ebene der Führungskräfte. Dabei wurde die Erfahrung gemacht, daß die Mehrheit der Mitarbeiter diese Informationen zur Situation des Unternehmens ebenso erwartete wie zu den Ergebnissen ihrer Bereiche. Eine Ursache hierfür dürfte darin liegen, daß dies bereits vor der Wende in der Leitungsarbeit des Handelsunternehmens/Ost ausgeprägt war. Auf diese Weise wurde in neuer Qualität fortgesetzt, was vorher schon in bestimmtem Maße praktiziert wurde. Es sollte folglich in den Ostunternehmen sorgfältig geprüft werden, was an Formen und Methoden integrierbar und ausbaufähig ist - nicht zuletzt im Interesse der Identifikation mit dem Unternehmen.

5. Die Verbindung von Umgestaltung/Modernisierung im Unternehmen mit der prozeßbezogenen Weiterbildung war von Anfang an gewährleistet. Auf diese Art und Weise wurde ein Personalentwicklungskonzept durchgesetzt, welches neue Prozeßerfordernisse mit der Vermittlung anwendungsorientierter Kenntnisse wirksam verband. Damit ist es gelungen, die Durchsetzung der Unternehmensziele mit der Qualifizierung und Förderung des Humankapitals und der Aktivierung der Potentiale aller Mitarbeiter zu erreichen. Besonders hohe Anforderungen wurden dabei an die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Qualifikationsbereitschaft gestellt. Überwiegend wirkte sich dafür die Firmenphilosophie aus: „Wenn etwas nicht funktioniert, dann liegt es am Management und nicht an den Mitarbeitern“. Folglich wurde die Befähigung und Qualifizierung der Führungskräfte einer der wichtigsten Schwerpunkte im Umgestaltungsprozeß des Unternehmens. Bemerkenswert ist, wie dabei vorgegangen wurde. Aus heutiger Sicht haben sich besonders nachstehende Aktivitäten und Schritte als effektiv erwiesen:
  - Schulungspläne und -aktivitäten wurden den notwendigen Veränderungen der Prozeßorganisation angepaßt, wobei neue Anforderungen für die Arbeits- und Verhaltensweisen aus der Gesamtsicht des Unternehmens zu berücksichtigen waren. Es mußten Abläufe gelernt werden, die in der gesamten Handelskette einheitlich geregelt sind. Damit mußte betriebs- und unternehmensbezogene Schulung und Kenntnisvermittlung erfolgen.

- Vor den Schulungen durch Weiterbilder / Dozenten fanden intensive Gespräche mit der Geschäftsleitung statt, um diese betriebs- und unternehmensbezogenen Inhalte in den Schulungen der Leiter und Mitarbeiter auch umzusetzen. Damit wurde eine Verbindlichkeit in der Kenntnisvermittlung erreicht, welche die Anwendung und Umsetzung des Gelernten durch die Mitarbeiter förderte.
- An den Schulungen der Führungskräfte nahm und nimmt die Geschäftsleitung teil. Damit wird nicht nur die Bedeutsamkeit der Weiterbildung zum Ausdruck gebracht, sondern auch gesichert, daß in der Diskussion die betriebs- und unternehmensbezogenen Probleme tatsächlich die Hauptrolle spielen und eine einheitliche Sprachauffassung entsteht. Auf diese Weise kann sich die Geschäftsleitung nicht nur ein wirklichkeitstreuues Bild von der Qualifikation der Führungskräfte machen, sondern ist direkt über die Probleme der Umsetzung informiert. So zeigte sich beispielsweise sehr schnell, daß es den mittleren Führungskräften viel leichter fiel, sachbezogene Inhalte zu verarbeiten, als neue Anforderungen zur Führung von Mitarbeiter zu erfüllen. Dies zeigt sich auch in den derzeitigen Führungsproblemen der Leiter. Nach Aussagen der Geschäftsleitung stellt dies einen wichtigen Schwerpunkt der weiteren Qualifizierung dar.

Das hier vorgestellte Beispiel zeigt, daß es bei der Privatisierung ostdeutscher Betriebe und Unternehmen nicht nur Risiken gibt, sondern auch echte Chancen für einen Neuanfang. Die spezifischen Voraussetzungen, die ostdeutsche Führungskräfte und Belegschaften dafür mitbringen, muß man erkennen, prüfen, akzeptieren und mit neuen Anforderungen so verbinden, so daß daraus zwar etwas Neues, aber auch Gewachsenes entsteht, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können.

#### 4. Literatur

- Adler, F. (1991). Soziale Umbrüche. In R. Reißig & G.-J. Glaeßner (Hrsg.), Das Ende eines Experiments (S. 174 - 218). Berlin: Dietz.
- Dietzsch, I. (1993). Aus der Nischenrepublik in die Soziale Marktwirtschaft - Wertung, Verarbeitung, Suche und Bewältigung einer neuen Alltagssymbolik am Beispiel neuer Selbständiger und Angestellter in Leipzig. unveröffentlichte Diplomarbeit, Berlin: Humboldt-Universität.
- Fröhlich, W.D. (1987). Wörterbuch zur Psychologie. München: dtv.
- Rosenstiel, L.v., Einsiedler H.E., Streich R.K. & Rau S. (1987). Motivation durch Mitwirkung. Stuttgart: Schäffer.
- Rosenstiel, L.v. & Stengel M., (1987). Identifikationskrise: Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern / Stuttgart: Huber.
- Ulrich, P. & Fluri E., (1992). Management - Eine konzentrierte Einführung. UTB, Stuttgart: Haupt.

**Teil 4:**  
**Die Transformation der Führung**  
**in den neuen Bundesländern -**  
**ein vorsichtiger Blick in die Zukunft**

**Gabriele Rappensperger, Friedemann W. Nerdinger und Erika Spieß**

**Der Übergang vom Studium in den Beruf bei Führungsnachwuchskräften in den neuen Bundesländern -  
Ergebnisse einer empirischen Studie und praktische Implikationen**

## **Zusammenfassung**

In der vorliegenden Studie wurden 30 Hochschulabsolventen der Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften aus den neuen Bundesländern in teilstrukturierten Interviews zu ihrer bevorstehenden Stellensuche, zur Antizipation des Bewerbungsgesprächs und zu ihrer Sichtweise von Marktwirtschaft befragt. Ergebnisse früherer Studien an westlichen Führungsnachwuchskräften werden als inhaltlicher Bezugspunkt genutzt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen potentiellen Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern herauszuarbeiten. Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews ergab, daß es für Führungsnachwuchs in beiden Teilen Deutschlands von höchster Bedeutung ist, eine „interessante“ Tätigkeit zu finden. Für die Hochschulabsolventen aus den neuen Bundesländern sind - anders als bei ihren westlichen Vergleichspartnern - zudem regionale Auswahlkriterien und Aspekte der sozialen Sicherheit von besonderer Relevanz. Der Wunsch nach einer Orientierungsmöglichkeit in der ersten Phase des Berufseinstiegs wird von den Absolventen aus den neuen Bundesländern ebenfalls verstärkt genannt. Die Antizipation des Vorstellungsgesprächs ist bei den Absolventen aus den neuen Bundesländern bestimmt von der ablehnenden Haltung gegenüber selbstdarstellendem Verhalten. Als zentrales Ziel marktwirtschaftlicher Unternehmen nennen Absolventen aus den neuen Bundesländern unisono Profitsteigerung. Als Folge davon wird eine Verschlechterung der zwischenmenschlichen Beziehungen und die Entsolidarisierung unter den Arbeitskollegen diagnostiziert. Als wünschenswerte Ziele, denen marktwirtschaftliche Unternehmen verstärkt nachgehen sollten, werden von den Hochschulabsolventen aus den neuen Bundesländern in erster Linie der verstärkte Einsatz für den Umweltschutz und die Betonung zwischenmenschlicher Aspekte genannt.

Als Konsequenzen dieser Ergebnisse für die Praxis werden anschließend Maßnahmen auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene vorgestellt und besprochen.

## **Abstract**

The present study explores in semi-structured interviews managerial candidates (students) from the new federal states, who were studying economic sciences, engineering or natural sciences with regard to their forthcoming job search, their anticipation of the employment interview and their opinion on free enterprise economy. The results of former studies of managerial candidates in West Germany were used as a substantial point of reference to find out parallels and differences between East and West. The evaluation of the contents proved the essential importance of getting an "interesting" job for both groups. Those from the new federal states, however, also emphasized regional criteria of job selection and elements of social security - thus differing from their western counterparts. Moreover, they stressed their desire for instructive support during the first months in their new job. Their anticipation of the employment interview is characterized by a negative attitude towards any form of showing off. They unanimously considered the increase of profit to be the main objective of free enterprise. As a consequence a deterioration of human relations and a decline of staff solidarity are expected. According to the graduates from the new federal states firms in a free enterprise economy should intensify their environmental efforts and their support of human relations. Finally, resulting from these statements, possible measures of putting these ideas into practice are introduced and discussed.



**Inhalt**

- 1     Problemstellung
- 2     Empirie
  - 2.1   Erstellung des Leitfadens
  - 2.2   Interviewgestaltung und Stichprobenbeschreibung
- 3     Ausgewählte Ergebnisse
  - 3.1   Übertritt ins Berufsleben
  - 3.2   Vorbereitung auf und Antizipation von Vorstellungsgesprächen
  - 3.3   Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen
  - 3.4   Verlust von „Kollektivität“
- 4     Konsequenzen für die Praxis
  - 4.2   Schulung westlicher Führungskräfte im Sinne interkulturellen Managements
- 5     Literatur

## 1 Problemstellung

An der Universität München läuft seit mehreren Jahren ein Forschungsprogramm, das den Übergang von der Hochschule in den Beruf unter den Bedingungen gewandelter Wertorientierungen untersucht (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989; von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991). Durch den gesellschaftlichen Wertewandel hat eine Verschiebung von den in den Gründerjahren der Bundesrepublik dominanten Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Werten der Selbstverwirklichung und Autonomie stattgefunden (Klages, 1984), von der besonders die Jüngeren und besser Ausgebildeten betroffen sind. Aus dieser Population rekrutieren Unternehmen der Wirtschaft bevorzugt ihren Führungsnachwuchs (von Rosenstiel & Stengel, 1987). Unter der Annahme, daß die Unternehmen in ihren Zielen und Strukturen noch die traditionellen Werte verkörpern, wurde aus dieser Entwicklung die Hypothese eines durch den Wertewandel verschärften Konfliktes zwischen Individuum und Organisation abgeleitet.

Seit 1989 wird dieser Konflikt in einem bundesweit angelegten Forschungsprojekt (Nerdinger, von Rosenstiel, Spieß, Stengel & Weber, 1988) an der Universität München untersucht. Das besondere Augenmerk gilt dabei den beim Übergang von der Hochschule in den Beruf auftretenden Prozessen der Selektion und Sozialisation bei Studenten aus Studienzweigen, die zu Führungsnachwuchskräften der Wirtschaft qualifizieren. Die dramatischen Wandlungen in der ehemaligen DDR fielen damit genau in den Zeitraum, in dem die Studie konzipiert und die ersten Befragungen an rund 2000 Examenskandidaten der Studienzweige Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften vorbereitet wurden. Es stellte sich die Frage, wie von der Ausbildung her vergleichbare, mit Blick auf die Vorerfahrungen jedoch vermutlich sehr unterschiedlich geprägte junge Menschen aus der ehemaligen DDR den bevorstehenden Übergang von der Hochschule in den Beruf antizipieren.

Die erste Frage betrifft dabei das Phänomen des Wertewandels: Hat auch in der ehemaligen DDR eine vergleichbare Verschiebung in den „Konzeptionen des Wünschenswerten“ - so die gängige Wertdefinition von Kluckhohn (1951) - stattgefunden? Klages und Gensicke (1991; Gensicke, 1993) kommen in detaillierter Auseinandersetzung mit der Literatur und sekundärstatistischen Analysen der vorliegenden Daten zur Werteentwicklung im Osten zu dem Ergebnis, daß sich in der DDR - vor allem in den jüngeren Altersgruppen - sehr wohl ein Wertewandel nachweisen läßt. Ähnlich wie in der Bundesrepublik gewannen auch dort Selbstentfaltungswerte zunehmend an Bedeutung, was Klages und Gensicke über strukturelle Modernisierungseinwirkungen im Zuge fortschreitender Industrialisierung erklären. Ergebnisse einer empirischen Studie von Friedrich (1990), die ein zunehmendes Streben nach Selbstbestimmung und

Autonomie insbesondere bei jüngeren Bevölkerungsgruppen feststellt, unterstützen diese Position ebenso wie die Befunde von Herbert (1991).

Werte geben dem Handeln auf einer übergeordneten und abstrakten Ebene Orientierung. Auf dieser abstrakten Ebene scheinen sich die Orientierungen der Bevölkerung in Ost und West zu gleichen (Gensicke, 1993). Handeln wird aber über diesen übergeordneten motivationalen Aspekt hinaus durch die Wahrnehmung der situativen Bedingungen gesteuert, eine Ebene, auf der sich gravierende Unterschiede zwischen Ost und West vermuten lassen. Im Rahmen unseres Forschungsprogramms ist ein spezielles Handlungsfeld von besonderem Interesse: der Übergang vom Studium in den Beruf.

Die Situation in der ehemaligen DDR - bezogen auf das Problem der Stellensuche - unterschied sich vom westlichen System grundlegend: In der ehemaligen DDR gab es keinen Arbeitsmarkt im westlichen Sinn, sondern der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem war „gesellschaftlich organisiert“, d.h. der Absolventeneinsatz erfolgte unter staatlicher Leitung und wurde durch die Hochschuleinrichtungen auf der Basis von sogenannten „Einsatzcharakteristiken“ vermittelt (Autorenkollektiv unter der Leitung von Dietrich, 1985). Dieser Vermittlungsprozeß war ungefähr 18 Monate vor Ende des Studiums verbindlich abgeschlossen. Die Vermittlungspraxis der Hochschulen bewirkte, daß sich die Absolventen nicht eigenverantwortlich um die Suche und Gestaltung ihres späteren Arbeitsplatzes und ihrer beruflichen Zukunft kümmern mußten. Daher ist zu erwarten, daß die Stellensuche und die hiermit verbundenen Aktivitäten, wie sie unter marktwirtschaftlichen Bedingungen für die Absolventen aus den neuen Bundesländern notwendig werden, ganz neue Anforderungen an deren Verhaltenskompetenzen stellen.

Für die Untersuchung in den neuen Bundesländern stellten sich damit u.a. folgende Fragen: Welche Aspekte sind den Hochschulabsolventen bei ihrer Arbeitsplatzsuche wichtig? Wie bereiten sich Studenten aus vergleichbaren Studiengängen auf den Übergang in den Beruf vor, was erwarten sie von den Vorstellungsgesprächen? Was sind ihre beruflichen Wertorientierungen, welche Vorstellungen von der Marktwirtschaft und den in Organisationen wirksamen Leitwerten vertreten sie? Über die Durchführung und die Ergebnisse dieser Studie wird im folgenden auszugsweise berichtet. Anschließend werden einige Konsequenzen für die Praxis - vor allem zur Einstellungspolitik der Unternehmen und Möglichkeiten zu Verhaltenstrainings für Examenskandidaten - abgeleitet. Die in der vorliegenden Arbeit referierten Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität. Sie stellen vielmehr eine Momentaufnahme während des Umbruchsprozesses dar.

## 2 Empirie

### 2.1 Erstellung des Leitfadens

Für die Beantwortung der vielen offenen Fragen wurde die Methode des teilstrukturierten Interviews gewählt. In Anlehnung an die qualitative Studie „Berufsbiographie und Kausalattribution“ (von Rosenstiel et al., 1991) wurde für die Durchführung der Interviews ein Leitfaden entwickelt, der einen Vergleich der Hochschulabsolventen Ost und West zuläßt, zugleich aber den neuartigen Anforderungen, die durch die Wiedervereinigung entstanden sind, Rechnung trägt (vgl. Rappensperger, Kaschube, Nerdinger, von Rosenstiel, Sigl & Spieß, 1991; Rappensperger, Nerdinger, von Rosenstiel & Spieß, 1993). Die Berücksichtigung der Situation in den neuen Bundesländern wurde insbesondere durch die Diskussion des Leitfadens mit Kollegen aus den neuen Bundesländern gewährleistet. In den Interviews wurden die folgenden vier Themenbereiche mit jeweils mehreren Fragen angesprochen:

- Die Phase der Stellensuche
- Vorstellungen vom Ablauf des Bewerbungsgesprächs
- Sicht der Marktwirtschaft
- Zentrale Lebensinteressen

Die Formulierung der Fragen sollte den Interviewten einen möglichst großen Spielraum zur Äußerung eigener Erwartungen und Ängste lassen, auf die die Interviewer flexibel mit situationsangepaßten Nachfragen reagierten.

### 2.2 Interviewgestaltung und Stichprobenbeschreibung

Die befragten ostdeutschen Studenten sollten aus den gleichen Studienrichtungen wie die Stichprobe der westlichen Studie (von Rosenstiel et al., 1991) - Wirtschafts-, Natur- sowie Ingenieurwissenschaften - stammen, um einen Ost-West-Vergleich möglich zu machen. Es handelt sich hier um Studienrichtungen, die nach Witte, Kallmann und Sachs (1981) in den alten Bundesländern in besonderem Ausmaß zu Führungspositionen qualifizieren. Die Unterschiede in den Studieninhalten - insbesondere im Fach Ökonomie - wurde in Kauf genommen. Die Kontaktaufnahme mit den potentiellen Führungsnachwuchskräften erfolgte an der Universität Leipzig. Drei vom Forscherteam geschulte Interviewer aus den neuen Bundesländern stellten den Kontakt zu den Absolventen her und führten die Interviews durch.

Im April und Mai 1991 konnten insgesamt 30 Studenten befragt werden, die kurz vor ihrem Studienabschluß standen. Die Befragten studierten Betriebswirtschaft, Chemie, Ingenieurwissenschaften (v.a. Bauwesen), dazu kam noch ein

Informatiker. Das Alter lag zwischen 23 und 27 Jahren, 13 Personen sind Männer, 17 sind Frauen.

## 2.3 Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse

Die auf Tonband aufgezeichneten Interviews wurden vollständig abgeschrieben und dann einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 1983; Lamnek 1989) unterzogen. Ziel der Auswertung war es, vor allem Themenbereiche herauszuarbeiten, in denen sich Wertorientierungen, Erwartungen und Befindlichkeiten des Führungsnachwuchses in den neuen Bundesländern widerspiegeln. Zur Veranschaulichung werden besonders aussagefähige Textstellen wörtlich zitiert. Die hier vorgelegten Befunde und Deutungen sind jedoch nicht im Sinne eines „So sind die ostdeutschen Studenten“ zu verstehen, vielmehr handelt es sich um den Versuch, die Denk- und Wertstrukturen der Befragten zu verstehen. Dieses Vorgehen erscheint aufgrund des zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung sehr kurzen gemeinsamen Erfahrungskontextes zwischen Ost- und Westdeutschen und der daraus resultierenden zahlreichen Mißverständnisse, die die Beziehung kennzeichnen, erforderlich.

## 3 Ausgewählte Ergebnisse

### 3.1 Übertritt ins Berufsleben

Welche Erwartungen haben Studenten aus den neuen Bundesländern an ihre berufliche Tätigkeit und wie bewerkstelligen sie die für sie neuartige Phase der Stellensuche? Die meisten der Befragten gaben an, sich mit den Anforderungen der neuen Bewerbungssituation gut zurechtzufinden und sahen in der Aktivität, die ihnen bei der Stellensuche abverlangt wurde, eine Herausforderung:

*Antwort: „...Ich muß jetzt dafür mehr tun, um erst mal überhaupt Arbeit zu finden...“*

*Frage: „Finden Sie das gut, diese Aktivität, die Ihnen abgefordert wird?“*

*Antwort: „Ja, auf alle Fälle, weil es auch meine Persönlichkeit mehr fördert. Das Passive kann ganz schnell dazu führen, daß ich mich von allem ... abschotte. Aber jetzt steht meine Existenz dahinter.“ (Betriebswirtin)*

Diese Position spiegelt sich auch in der Art und Weise wider, wie die Absolventen bei ihrer Stellensuche vorgehen. Auf eine diesbezügliche Frage nannte die Mehrzahl der Absolventen Vorgehensweisen, die als *geplante Strategien* zusammengefaßt werden können. Das heißt: Die Absolventen schreiben Initiativbewerbungen oder antworten auf Stellenanzeigen. Sie versuchen, bestehende Beziehungen geltend zu machen bzw. neue Beziehungen zu knüpfen (indem sie z.B. Hochschulmessen besuchen, falls solche angeboten werden). In dieser

Vorgehensweise gleichen die Befragten westlichen Studenten (von Rosenstiel et al., 1991; Kaschube & Sigl, 1991).

Unterscheiden sich die Hochschulabsolventen aus den neuen Bundesländern hinsichtlich der Erwartungen, die sie an einen Arbeitsplatz stellen? Sowohl die Kriterien, nach denen die Absolventen bei der Arbeitsplatzsuche vorgehen, als auch die Betonung der Wichtigkeit des Berufs verdeutlichen die hohen Ansprüche an die Arbeit:

*„Sie [die Arbeit] hat einen ziemlich hohen Stellenwert, weil sie ganz einfach die materielle Voraussetzung für ein vernünftiges Leben liefert. Auf der anderen Seite möchte ich auch geistig entsprechend gefordert sein, das ist für mich da auch ausschlaggebend. Ich habe mir schon immer gewünscht und vorgenommen, daß ich mal was Vernünftiges mache, daß ich mir überlege, das ist zu was nütze, was ich da mache.“ (Chemiker)*

In erster Linie soll die Tätigkeit „Spaß machen“ bzw. „interessant sein.“ Auch in diesen erstgenannten Kriterien bei der Stellenwahl der Absolventen aus den neuen Bundesländern gibt es keine Unterschiede in den geäußerten Ansprüchen der Befragten im Vergleich mit den westlichen Kommilitonen. Auch sie nennen eine „interessante Tätigkeit“ (Kaschube & Sigl, 1991) als wichtigstes Kriterium der Stellenwahl.

Anders als bei westlichen Kommilitonen aber wird in den neuen Bundesländern relativ häufig die Region bzw. der Ort als zusätzliches Auswahlkriterium genannt. Die inhaltliche Analyse der Aussagen zeigt, daß für die befragten Studenten aus den neuen Bundesländern die Heimatverbundenheit eine wesentliche Rolle in ihren Überlegungen spielt:

*„Daß ich mich hier jetzt erst einmal beworben habe, ist einfach die Heimatverbundenheit, daß ich eigentlich nicht die Absicht habe, Hals über Kopf meine Heimat zu verlassen.“ (Chemiker)*

Weniger als die Hälfte der Befragten war bereit, in die alten Bundesländer zu ziehen. Die wesentlichen Gründe für den Verbleib waren das soziale Netz, die Heimatverbundenheit und die „Mentalität“ der Menschen, der man sich verbunden fühlt:

*„Man fühlt sich hier auch noch eher in seinen Nöten verstanden, die Leute hatten alle dieselbe Vergangenheit. Irgendwie macht einem das seelisch auch zu schaffen, daß das alles anders langgeht hier. Ich meine, die Bananen im Geschäft sind ja bloß die eine Sache, das innere Verarbeiten - mir fällt das relativ schwer.“ (Chemikerin)*

Möglicherweise verbirgt sich hinter dem Wunsch, in der heimatlichen Region zu verbleiben, ein letzter Anker für die in der DDR-Zeit entwickelten Identität. Von den eigenen Leuten fühlt man sich verstanden, die gemeinsame Vergan-

genheit gibt ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Solidarität in einer unsicher gewordenen Welt. In etlichen Antworten wurde auch Angst vor einer unsicheren Zukunft geäußert. Die materielle und soziale Absicherung - die früher eine Selbstverständlichkeit war - wird gleichfalls bei vielen als zusätzliches Kriterium bei der Stellenwahl genannt. Insbesondere thematisieren Frauen diese Ängste:

*„... Früher hat mich das Geld nicht so gestört, aber da die Sicherheit nicht mehr so gegeben ist, muß das Gehalt nun auch stimmen und bestimmte Sozialleistungen, sag' ich mal. Da ich auch nun weiblichen Geschlechts bin, gibt's da ... Probleme jetzt in der Marktwirtschaft, würd' ich so sehen.“ (Betriebswirtin)*

Für die Studentinnen stellt sich bei der Auseinandersetzung mit der Berufstätigkeit die für sie neue Frage der Prioritätensetzung zwischen den Bereichen Familie und Beruf. Da dieser Themenkomplex von nahezu allen Frauen problematisiert wurde, ohne daß er im Interviewleitfaden vorgesehen war oder von den Interviewern angeregt wurde, deutet dies auf die besondere Wichtigkeit der Thematik für die Frauen hin (Rappensperger & Spieß, 1993): War es früher selbstverständlich, Beruf und Familie zu vereinbaren (vgl. Autorenkollektiv unter Leitung von Speigner, 1987), so sehen sich die meisten Frauen unter den marktwirtschaftlichen Bedingungen und aufgrund des Wegfalls der früher staatlich angebotenen Betreuungsmöglichkeiten für Kinder gezwungen, bislang nicht gekannte Prioritäten zu setzen. Dies bedeutet aber auch, daß Kriterien wie z.B. ein Betriebskindergarten oder flexible Arbeitszeiten bei der Stellensuche für diese Frauen wichtig werden, da ihnen ein Familienleben ebenso bedeutsam wie der Beruf ist.

Aber auch eine Unklarheit darüber, was sich konkret hinter verschiedenen Angeboten verbirgt und was die Absolventen nach dem Berufseinstieg erwartet, äußerte sich bei manchen im Gespräch:

*„Ja, ich wollte vor allen Dingen erst mal etwas finden, ... wo man verschiedene Bereiche kennenlernt. Gerade daß man sich erst mal spezialisieren kann und seine eigenen Fähigkeiten und Interessen richtig klarstellen kann, ... denn ich kann mich noch nicht so richtig einschätzen in der Richtung. ... Ja, wo meine Fähigkeiten am besten eingesetzt werden können, den Bereich muß ich erst mal finden.“ (Betriebswirtin)*

Der Wunsch nach einem Arbeitsplatz, der Orientierung bietet sowie die Möglichkeit, Einblick in verschiedene Tätigkeitsbereiche zu bekommen, wurde im Hinblick auf eine bessere Entscheidungsbasis geäußert. Die angesprochene Orientierungszeit soll die Einschätzung eigener Interessen und Fähigkeiten verbessern und somit zum Gelingen der Selbstselektion beitragen.

### 3.2 Vorbereitung auf und Antizipation von Vorstellungsgesprächen

Die zentrale Hürde vor dem Eintritt in eine Organisation bildet das Vorstellungsgespräch. Auf die Frage, was vermutlich von den Studenten im Vorstellungsgespräch erwartet wird, fielen die meisten Nennungen in Bereiche, die die Persönlichkeit und das Auftreten des Stellenbewerbers betreffen. Als mögliche Vorbereitungen auf dieses Gespräch wurde - wie bei der Arbeitsplatzsuche - eine planmäßige und zielgerichtete Strategie erwähnt. Die Befragten möchten vorab Informationen über die Betriebe sammeln oder Bücher zum Thema studieren.

Da die Studenten in den neuen Bundesländern bislang gänzlich unvertraut mit Verhaltensweisen in einem Vorstellungsgespräch waren, wurde ihnen ein Statement vorgelegt, das eine zentrale Aussage westlicher Berufsanfänger zum Vorstellungsgespräch festhält (von Rosenstiel et al., 1991): „Absolventen in den alten Bundesländern meinen, man müßte sich in Vorstellungsgesprächen verkaufen. Was halten Sie davon?“ Diese Aussage wurde von den meisten Befragten als Zumutung empfunden. Die häufigste Begründung war, daß es sich hierbei um eine Vortäuschung falscher Tatsachen handle, wobei einige darauf hinwiesen, daß dieses Verhalten in der ehemaligen DDR nicht nötig war. Diejenigen, die das Statement nicht moralisch verurteilten, akzeptierten es resigniert als die neue Realität.

*„Ich weiß noch nicht, wie man das am besten macht, und da kommt meiner Ansicht noch dazu dieses Sein und Schein, ja dieses legere, lockere Auftreten, wie die das machen ... Wenn es ein richtiger Personalchef ist, hoffe ich, daß er das Sein mehr rauskriegt ...“ (Betriebswirtin)*

*„Ich finde es nicht gut. Das ist eben das, was bei uns früher nicht so war. Dadurch, daß genug Arbeitsplätze vorhanden waren, konnte man auch ehrlich sein und das kann man jetzt nicht ... Ich glaube, ich würde es selber so machen, mich verkaufen sozusagen, aber irgendwo ist man innerlich traurig darüber.“ (Chemikerin)*

Es zeigt sich in diesen Aussagen ein Befremden über die westlichen Verhaltensweisen und zugleich auch eine Distanzierung von ihnen. Viele der Antworten erscheinen wie ein verzweifelter Versuch, angesichts der Hilflosigkeit gegenüber dem neuen System eine positive Identität dadurch zu wahren, daß man die eigene Vergangenheit verklärt.

Möglicherweise haben die Studenten aus den neuen Bundesländern einen geschärfteren Blick für Aspekte der westlichen Leistungsgesellschaft, die bei den in ihr sozialisierten Menschen zur Selbstverständlichkeit geraten sind. So gehört das „Sich Verkaufen“ für westliche Führungsnachwuchskräfte zur Normalität



des Berufslebens, dessen moralische Implikationen im Interview erst gar nicht thematisiert werden (von Rosenstiel et al., 1991). In gewisser Weise könnte man die Sicht der Studenten aus der ehemaligen DDR mit derjenigen eines Ethnologen vergleichen (vgl. auch Rottenburg, 1993), der Sitten und Gebräuche eines exotischen Völkerstamms untersucht (Kohl, 1986) - die stärkere Berücksichtigung der ostdeutschen Perspektive könnte auch dazu beitragen, bestimmte, im Westen selbstverständlich gewordene Verhaltensweisen in Frage zu stellen.

### 3.3 Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen

In den Interviews wurde an verschiedenen Stellen eine negative Einschätzung des marktwirtschaftlichen Systems deutlich. Die Ursachen für diese Einschätzung können zum einen in der Einschätzung der Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen gesehen werden, zum anderen in den Vorstellungen darüber, wie sich die Realisierung dieser Ziele auf die Qualität des menschlichen Zusammenlebens in Unternehmen der Wirtschaft auswirken.

Auf die Frage nach den Zielen von Unternehmen in einer Marktwirtschaft gaben die Befragten nahezu einhellig eine Antwort, die sie jedoch in unterschiedliche Worte faßten: „Gewinn“, „Expansion“, „Profit machen“ oder ähnliches. Ein extremes Beispiel dafür ist die folgende Aussage:

*Frage: „Welche Ziele verfolgen Unternehmen in der Marktwirtschaft?“*

*Antwort: „Da gibt's nur ein Ziel: Geld verdienen!“*

*Frage: „Können Sie sich auch noch andere Ziele vorstellen?“*

*Antwort: „Haben die nicht!“*

*Frage: „Und was machen die Unternehmen, um die Ziele zu erreichen?“*

*Antwort: „So ziemlich alles, also mindestens am Rande, also auf dem Grenzpfad der Legalität ...“ (Tiefbauingenieur)*

Die Nennung weiterer Ziele, wie zum Beispiel einen „Beitrag zum Umweltschutz leisten“ oder „Die besten Mitarbeiter einstellen“, „Mitarbeiter fördern“ usw. erfolgte lediglich unter dem Aspekt der Instrumentalität zur Erreichung des Oberziels Gewinnmaximierung.

Als Soll-Ziele eines Unternehmens wurden vor allem eine stärkere Berücksichtigung ökologischer Aspekte gefordert, etwas weniger häufig wurde die zusätzliche Schaffung von Arbeitsplätzen genannt. Der bedeutsamste Aspekt liegt jedoch in der stärkeren Berücksichtigung zwischenmenschlicher Aspekte in Organisationen.

Stellt man „Gewinn“ oder „Profit machen“ als wahrgenommene Ist-Ziele den geäußerten Soll-Zielen gegenüber, so lassen sich große Diskrepanzen festhalten.

Bei den wenigsten stimmten Ist- und Soll-Ziele überein. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, daß beim Berufseintritt größere persönliche Konflikte auftreten werden. Geht man von der Überlegung aus, daß jemand, der die Ziele, die er für wichtig hält, vom Unternehmen auch verwirklicht sieht, eher bereit ist, sich mit der Organisation zu identifizieren (vgl. von Rosenstiel et al., 1989; von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991), so könnte das starke Auseinanderklaffen von wahrgenommenen Ist- und gewünschten Soll-Zielen auch als Beleg für eine möglicherweise eintretende Identifikationskrise innerhalb des Führungsnachwuchses in den neuen Bundesländern gedeutet werden.

### 3.4 Verlust von Kollektivität

Empirische Untersuchungen zu den Wertorientierungen von Führungs- und Führungsnachwuchskräften während der Zeit des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruchs verweisen auf eine erhöhte Bedeutung sozialer Werte: „Mit dem zunehmenden Rationalisierungsdruck in den Betrieben wurde einerseits eine Entsolidarisierung gefördert; zugleich lassen sich jedoch auch gegenteilige Entwicklungen, zum Beispiel die Betonung kollektiver Werte, feststellen“ (Lang, 1993, S. 135). In der vorliegenden Untersuchung wurde der zunehmende Konkurrenzdruck und die Verschlechterung in den zwischenmenschlichen Beziehungen als wesentliche negative Auswirkung der Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen genannt, was dem von Senghaas-Knobloch (1993) geschilderten Phänomen der in den neuen Bundesländern beklagten „neuen Giftigkeit“ (S. 298) nahe kommt. In der vorliegenden Studie zeigt sich, daß die Beantwortung oftmals an dem kognitiven Bezugssystem „früher - heute“ festgemacht wurde. Als Sinnbild für Zusammenhalt im planwirtschaftlich organisierten System wurde die Zusammenarbeit im Kollektiv genannt. Der Begriff der Kollektivität stand in den Interviews für Vorstellungen vom „Betrieb als zweiter Heimat“, für die soziale Funktion der Betriebe sowie für Gefühle von Schutz und Geborgenheit. Die negativen Seiten des Kollektiv-Gedankens, wie z.B. erhöhte soziale Kontrolle oder eingeschränkte Individualität, wurden in den Interviews nicht geäußert. Bedingt durch die Ziele marktwirtschaftlicher Unternehmen diagnostizieren und prognostizieren die Berufseinsteiger eine gravierende Verschlechterung der sozialen Beziehungen in den Organisationen. Die Kollektivität weicht - wie es im folgenden Beispiel deutlich wird - dem verstärkten Konkurrenzstreben, insgesamt stellen die Befragten eine Tendenz zur zwischenmenschlichen Kälte fest.

*„Das Zusammenleben, die Freundschaft und Kumpelhaftigkeit ... wird durch die Konkurrenz ... auf alle Fälle zurückgehen. Das merkt man auch jetzt schon. Es gibt Probleme, die jeder andere hat, man will sie dann aber nicht mehr so offenbaren. Das hat auf alle Fälle negative Auswirkungen auf das menschliche Zusammenleben.“ (Bauingenieurin)*

*„Im Grunde genommen ist es doch so, ... daß jeder an sich selbst denkt und sich jeder selbst der Nächste ist. Gerade dieses Teamwork und so, das existiert nicht, das ist ... das, was bei uns auch anfängt, auseinanderzubrechen ...“*  
(Chemikerin)

In diesem Zusammenhang kristallisiert sich ein wichtiger Unterschied in der Denkhaltung zwischen West und Ost heraus: Auch bei westlichen Führungsnachwuchskräften spielen die Kollegen und Aspekte wie „eine gute Beziehung zu den Kollegen“, „gutes Betriebsklima“ und ähnliches eine Rolle (Spieß, Kaschube, Nerdinger, von Rosenstiel & Sigl, 1991). Der gute Kollegenkontakt wird jedoch vorwiegend aus instrumentellen Gründen heraus geschätzt, z.B. „um eine Lobby zu haben“ oder um „Informationen über das Unternehmen einzuholen“. Der Begriff der „Kollegialität“ enthält im Westen also eine deutliche kalkulative Komponente. Der Begriff „Kollektivität“ hingegen, so wie er in den Interviews mit den Befragten aus den neuen Bundesländern erscheint, steht für Geborgenheit.

Auf die Frage, welche Auswirkungen Unternehmensziele und die Rolle der Mitarbeiter bei der Erreichung dieser Ziele auf das menschliche Zusammenleben hätten, wurde mehrheitlich ein sehr negatives Szenario entworfen: Immer stärker werdendes Konkurrenzdenken und der Verlust an Kollegialität, an Gemeinschaft und die Reduktion zwischenmenschlicher Beziehungen wurden von genau 20 der 30 Befragten als bedeutendste Folgeerscheinungen genannt. Damit verbundene negative Gedanken und Gefühle, wie Versagensängste, Angst vor Solidaritätsverlust, Verlust von Gemeinschaftsgefühl, Wärme und Geborgenheit erschweren die Integration zwischen Ost und West.

#### **4 Konsequenzen für die Praxis**

Liest man die Klagen über „Defizite“ der Führungskräfte aus den neuen Bundesländern, wie z.B. mangelnde Eigeninitiative und fehlende Selbständigkeit (vgl. dazu Capital 7/1992, S. 163, Impulse 1/1991, S.18), so gerät man in Versuchung, das - meist von Personalverantwortlichen aus dem Westen - gezeichnete Bild vom Ost-Bewerber und von der Ost-Führungskraft als unumstößliche Realität hinzunehmen. Vergessen wird dabei, daß dieses Bild in den wenigsten Fällen das Ergebnis empirischer Untersuchungen darstellt, sondern meistens auf der Basis subjektiv gefärbter Erfahrungen entstanden ist. Unklar ist überdies, inwiefern den Aussagen der Personalfachleute aus dem Westen einmalige Kontakte mit den Ost-Führungskräften zugrundeliegen oder aber Erfahrungen aus intensiver Zusammenarbeit, die Aussagen über die Lernfähigkeit der Kandidaten zulassen.

Daneben ist es wichtig darauf hinzuweisen, daß nicht nur die Menschen in den neuen Bundesländern einer Schulung und Hinführung zu marktwirtschaftlichem

Denken bedürfen. Mindestens ebenso bedeutsam ist die gezielte Vorbereitung westlicher Führungskräfte, die in die neuen Bundesländer gehen. Ihnen müssen die vorherrschenden Unterschiede bewußt gemacht werden, sei es, daß diese ihre Begründung in der Besonderheit der situativen Bedingungen haben, oder aber in Mentalitätsunterschieden. Denn erst in der Bearbeitung dieser Differenzen sind echte Kooperationen möglich. Einige dafür geeignete Maßnahmen seien abschließend umrissen.

#### 4.1 Maßnahmen für das Training des Führungsnachwuchses Ost

Die Erwartungen der Studenten an ihre zukünftige berufliche Tätigkeit sind hoch, doch besteht eher geringe Mobilitätsbereitschaft und große Skepsis gegenüber der Marktwirtschaft und den in ihr geforderten Verhaltensweisen. Auf der *kognitiven*, *affektiven* und der *konativen* Ebene bieten sich nun Interventionen an, die in das Studienangebot der Universitäten und in die Berufsberatung integriert werden müßten:

Auf der *kognitiven Ebene* wären dies vor allem Informationsangebote, die sich auf die Berufswelt und Gesellschaft, auf Rechte und Pflichten sowie die erforderlichen Kompetenzen beziehen. Dadurch kann auch dem Negativbild, das von der Marktwirtschaft existiert, entgegengewirkt werden.

So erscheint es hinsichtlich der Personalrekrutierung nach dem Eindruck aus unseren Interviews dringend erforderlich, dem Führungsnachwuchs *mehr* und *andere Informationen* in bezug auf Stellenangebote zur Verfügung zu stellen als dies westliche Hochschulabsolventen benötigen. Für qualifizierte Berufseinsteiger aus dem Osten sind Informationen über die zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten nach Antritt einer Stelle hinsichtlich ihrer weiteren beruflichen Karriere wesentlich. Das bislang nicht erforderliche Entscheidungsverhalten könnte z.B. durch Entscheidungstrainings im Sinne von Potocnik (1990), die für die Berufs- und Studienwahl konzipiert sind, gebildet werden. So ist die konkrete Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz ein denkbarer Ansatzpunkt. Erforderlich ist jedoch auch, Entscheidungs- und Planungsverhalten zu üben, das sich auf längere Zeitspannen erstreckt, so daß es sich auf die wirksame Planung der Berufsbiographie anwenden läßt. Da die Absolventen im Gegensatz zu früher Wahlmöglichkeiten zwischen den unterschiedlichsten Optionen der weiteren Berufsbiographie besitzen und langfristige Karriereplanung keine geübte Praxis ist, kommt ein solches Vorgehen besonders den Bedürfnissen der Studenten entgegen.

Für Absolventen aus den neuen Bundesländern muß als Hilfestellung bei der Suche nach einem Arbeitsplatz bereits frühzeitig von den Unternehmen eine präzise Informationspolitik in den Universitäten betrieben werden. Damit könnte die für die Absolventen aus den neuen Bundesländern relativ unge-

wohnte Situation der aktiven Suche nach einem Arbeitsplatz sowohl für die Unternehmensseite als auch für den Bewerber effizienter und zufriedenstellender geklärt werden, da sich „Misfits“ zwischen angebotener Stelle sowie Fähigkeiten und Erwartungen der Bewerber leichter vermeiden ließen.

Auf der *affektiven Ebene* könnte an dem Abbau von Ängsten und Unsicherheiten z.B. durch gezielte Selbstsicherheitstrainings, die besonders dem drohenden Identitätsverlust Rechnung tragen, gearbeitet werden. Dies ist u.a. auch deshalb von großer Bedeutung, weil selbstsicheres Verhalten nach Hinsch & Pfingsten (1983) als Voraussetzung für sozial kompetentes Verhalten betrachtet wird. Gerade in den sozialen und kommunikativen Kompetenzen liegen jedoch möglicherweise die Kompetenzvorsprünge der Bewerber aus den neuen Bundesländern. Die Förderung der Selbstsicherheit ist somit neben der identitätsstützenden Funktion auch aus Kompetenzgründen nötig.

Auf der *konativen Ebene* sollten Trainings, die auf Verhaltensmodifikation und Motivation abzielen, verstärkt die besondere Wahrung und Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen thematisieren. Der hohe Stellenwert des „Kollektivs“, das bei unseren Interviewpartnern positiv mit solidarischem und kollegialem Verhalten verbunden wird, könnte ein enormes Potential für wünschenswertes kooperatives Verhalten und gelungene Teamarbeit darstellen.

Verschiedene Formen der Teamarbeit (Bungard, 1990) sind in den letzten Jahren aufgrund komplexer Ursachenfaktoren wie z.B. des Wertewandels und der Notwendigkeit, das Spezialistenwissen zu koordinieren, für die Unternehmen bedeutsam geworden. Teamarbeit setzt bei den Teammitgliedern die Fähigkeit voraus, kooperativ zu handeln. Team- und Kooperationsfähigkeit wird z.B. über helfende Unterstützung anderer und durch eine reflexive Beschäftigung mit dem eigenen Selbstbild und Handeln definiert. Als Intervention für Absolventen aus den neuen Bundesländern käme besonders die reflexive Beschäftigung mit dem eigenen Selbstbild mit dem Ziel des selbstverantwortlichen Ausdrückens eigener Ideen und Interessen in Frage. Dies könnte die Ausbildung eines „Ossi-Minderwertigkeitskomplexes“ verhindern und zum Aufbau eines gesunden Selbstvertrauens als Voraussetzung für verantwortliches Handeln verhelfen.

## **4.2 Schulung westlicher Führungskräfte im Sinne interkulturellen Managements.**

Meyer-Dohm (1991) weist auf die Chancen hin, die der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft beinhaltet: nämlich von Anbeginn „Strukturen aufzubauen und Verhaltensweisen einzuüben, die Unternehmungen in der Bundesrepublik erst teilweise verwirklicht haben“ (S.257). Zum Teil sind diese Chancen inzwischen sicherlich verspielt worden - das böse Wort vom „Plattmachen“ ist dafür Indikator.

Mittlerweile müßte man auf Unternehmensseite an dem Abbau des bereits entstandenen Feindbilds des „Besser-Wessis“ und des Kolonisateurs arbeiten, um die Zusammenarbeit zwischen Ost und West zu verbessern. Anregungen könnten den bisherigen Erfahrungen mit interkulturellem Management (z.B. Mayrhofer, 1991) entnommen werden. Die Devise „Vom ethnozentrischen zum geozentrischen Management“ könnte auch für die neuen Bundesländer Anwendung finden: Beim ethnozentrischen Management besteht die Gefahr, daß die eigene Kultur besser bewertet und unreflektiert auf die Auslandsniederlassung übertragen wird. Die geozentrische Strategie hingegen strebt Integration an. Die Arbeit an den eigenen „blinden Flecken“ - z.B. übertriebenes Impression-Management (Mummendey, 1990) - sollte Teilbestand jeder Vorbereitung westlicher Führungskräfte auf einen Einsatz in den neuen Bundesländern sein. Nur so läßt sich das neue Feindbild des „Besser-Wessis“ im Sinne einer anzustrebenden Integration abbauen.

Für eine faire und realistische Personalrekrutierung und Personalselektion ist es dringend erforderlich, nicht Strategien für die Rekrutierung und Auswahl zu verwenden, die im westlichen Kontext konzipiert und validiert wurden, sondern eine Veränderung in der Informationspolitik sowie im Personalmarketing und eine Anpassung der vorhandenen Instrumente an den „Bezugsrahmen Ost“ vorzunehmen. Was im Marketing allerorten geübt wird - die Ausrichtung der Maßnahmen an der Zielgruppe -, muß auch im Personalbereich angewendet werden.

Um Wissenslücken in fachlicher Hinsicht ausgleichen zu können, wurden von unseren befragten Führungsnachwuchskräften gute Möglichkeiten zur Weiterqualifikation innerhalb der angebotenen Stelle als besonders wichtiges Selektionskriterium genannt. Wollen Unternehmen erfolversprechende Kandidaten für sich gewinnen, dann sollten sie Qualifizierungsprogramme anbieten (z.B. ähnlich einem Trainee-Programm), die noch Wahlfreiheiten und Orientierungsmöglichkeiten in sich bergen.

Wird ein Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch oder zur Teilnahme an einem Auswahlverfahren eingeladen, ist es nicht ratsam, die Durchführung und Bewertung des Vorstellungsgesprächs ebenso wie im Westen vorzunehmen. Mangelnde Routine der Absolventen und prinzipielle Ablehnung von „Impression-Management“ und des „Sich Verkaufens“, wie es in unseren Interviews deutlich wurde, darf bei einem guten und situationsangepaßten Vorstellungsgespräch nicht zur Überbewertung einzelner weniger Aspekte des Bewerbers führen und die gesamte Bewertung des Kandidaten mitbestimmen. Gerade im Hinblick auf die Personalauswahl muß die unterschiedliche Akzeptanz von „Ritualen“ und diagnostischen Verfahren bei den Bewerbern aus den neuen Bundesländern mitbedacht werden. Wird der Bewerber zu einem Aus-

wahlverfahren eingeladen, ist es für ein valides Urteil dringend erforderlich z.B. Übungen einzubauen, in denen die Lernfähigkeit eines Bewerbers zur Geltung kommt. In Assessment-Centern hat sich zum Beispiel gezeigt, daß Bewerber aus den neuen Bundesländern in Übungen, die Extraversion, Durchsetzungsfähigkeit oder Selbstdarstellung fordern, benachteiligt sind (Stratemann, 1992). Eine gezielte Beobachterschulung vor einem Assessment Center, die darauf Bezug nimmt, kann hier einer ungerechten Verzerrung des Urteils vorbeugen.

## 5 Literatur

- Autorenkollektiv unter der Leitung von E. Dietrich. (1985). Die ersten Berufsjahre von Hochschulabsolventen ausgewählter Grundstudienrichtungen. Berlin: VEB Kongreß- und Werbedruck.
- Autorenkollektiv unter der Leitung von W. Speigner. (1987). Kind und Gesellschaft. Eine soziologische Studie über die Geburtenentwicklung in der DDR. Berlin: Akademie-Verlag.
- Bungard, W. (1990). Team- und Kooperationsfähigkeit. In W. Sarges (Hrsg.), Management-Diagnostik (S.315-323). Göttingen: Hogrefe.
- Friedrich, W. (1990). Mentalitätswandlungen der Jugend in der DDR. Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B. 16-17, S. 25-37.
- Gensicke, T. (1993.). Wertewandel in den neuen Bundesländern. In H. Klages (Hrsg.), Traditionsbruch als Herausforderung. Perspektiven einer Wertewandelgesellschaft (S. 215-239). Frankfurt: Campus.
- Herbert, W. (1991). Die Wertorientierung der Deutschen vor der Vereinigung - Eine empirische Momentaufnahme in Ost und West. BISS-Public, 2, S. 119-132.
- Hinsch, R. & Pfingsten, U. (1983). Gruppentraining sozialer Kompetenzen. München: Urban und Schwarzenberg.
- Kaschube, J. & Sigl, E. (1991). Kognitive Repräsentationen von Organisationen. SFB-Mitteilungen, 3, 79-91.
- Klages, H. (1984). Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt: Campus.
- Klages, H. & Gensicke, T. (1991). Wertewandel in den neuen Bundesländern - Fakten und Deutungsmodelle. Manuskript zum Vortrag gehalten am 3.12.1991 auf der Jahrestagung der Sektion Sozialindikatoren zum Thema "Lebensverhältnisse in Deutschland" am WZB in Berlin.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value-Orientation in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In T. Parsons & E. Shils

- (Eds.), Toward a General Theory of Action (pp. 388-433). Cambridge, Mass.: Harvard.
- Kohl, K.H. (1986) Exotik als Beruf - Erfahrung und Trauma der Ethnographie. Frankfurt: Campus.
- Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR. In Personalwirtschaftliche Personalprobleme in DDR-Betrieben. Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung (S. 85-95). München und Mering: Hampp.
- Lamnek, S. (1989). Qualitative Sozialforschung, Bd. 2 Methoden und Techniken. München: Psychologie Verlags Union.
- Lang, R. (1993). Sozialisation und Wertorientierung ostdeutscher Führungskräfte. In M. Heidenreich (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben (S. 125-142). Berlin: Edition Sigma.
- Mayrhofer, W. (1991). Ethnozentrierte Personaleinsatzstrategie im vereinten Europa? Plädoyer für einen "rückständigen" Ansatz. In R. Marr (Hrsg.), Eurostrategisches Management, Bd. 1 (S. 111-120). München und Mering: Hampp-Verlag.
- Mayring, P. (1983). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Meyer-Dohm, P. (1991). Management-Training und europäischer Binnenmarkt. In R. Marr (Hrsg.), Eurostrategisches Management, Bd. 1 (S. 245-265). München und Mering: Hampp-Verlag
- Mummendey, H.D. (1990). Psychologie der Selbstdarstellung. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W., Rosenstiel, L. v., Spieß, E., Stengel, M. & Weber, F. (1988). Selektion und Sozialisation des Führungsnachwuchses. München: Unveröffentlichter Finanzierungsantrag an die DFG im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 333.
- Potocnik, R. (1990). Entscheidungsstraining zur Berufs- und Studienwahl. Bern: Hans Huber.
- Rappensperger, G. & Kaschube, J., Nerdinger, F.W., Rosenstiel, L.v., Sigl, E. & Spieß, E. (1991). Auf der Suche nach neuen Leitbildern - Junge Akademiker in den neuen Bundesländern. München: Unveröffentlichter Forschungsbericht.
- Rappensperger, G., Nerdinger, F.W., Rosenstiel, L.v. & Spieß, E. (1993). "... eine Tendenz zur Kälte." Eine qualitative Studie über Studenten aus den neuen Bundesländern. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 24, 156-166.



- Rappensperger, G. & Spieß, E. (1993). "Als Frau ist man sowieso ein bißchen gehandicapt..." - Die Situation von Akademikerinnen in den neuen Bundesländern. SFB-Mitteilungen, 6, 23-42.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F.W., Spieß, E. & M. Stengel (1989). Führungsnachwuchs im Unternehmen. München: Beck.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F.W. & Spieß, E. (1991). Was morgen alles anders läuft. Düsseldorf: Econ.
- Rosenstiel, L. v., & Stengel, M. (1987). Identifikationskrise? Bern: Huber.
- Rottenburg, R. (1993). Die volkseigene Erfahrung und westliche Unternehmen. In M. Heidenreich (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben (S. 239-271). Berlin: Edition Sigma.
- Senghaas-Knobloch, E. (1993). Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick: Zwei Tugenden im Transformationsprozeß. In M. Heidenreich (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben (S. 295-313). Berlin: Edition Sigma.
- Spieß, E., Kaschube, J., Nerdinger, F.W., Rosenstiel, L.v. & Sigl, E. (1991). Vorhaben von Führungskräften. München: Unveröffentlichter Forschungsbericht.
- Stratemann, I. (1992). Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Witte, E., Kallmann, A. & Sachs, G. (1981). Führungskräfte in der Wirtschaft. Stuttgart: Pöschel.
- "Ostmanager machen sich fit". Capital. 7/1992.
- "Image: Was Ostdeutsche Studenten von Westchefs denken und umgekehrt", Impulse, 1/1991.

## Autorenhinweise

**Fröhlich, Werner**, geb. 1953. Dr. rer. soc., Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Nach langjähriger Tätigkeit im Personalmanagement bei BMW AG, München und AUDI AG, Ingolstadt. Seit 1986 geschäftsführender Gesellschafter der MANAGE • ING Dr. Fröhlich und Partner Unternehmensberatung GmbH in Ingolstadt (25 Mitarbeiter mit Niederlassungen u.a. in Hamburg, Berlin, Freiburg), die sich mit Methoden, Konzepten und Instrumenten strategischer Personalarbeit beschäftigt. Seit 1989 Lehrbeauftragter an der Hochschule St. Gallen am Institut für Führung und Personalmanagement. Adresse: MANAGE • ING Dr. Fröhlich und Partner Unternehmensberatung GmbH, Gaimersheimer Str. 36, 85057 Ingolstadt.

**Heyse, Volker**, geb. 1944. Dipl.-Psychologe, Dr. sc. phil., Prof. Seit 23 Jahren in der angewandten Forschung und Industrieberatung national und international tätig (Forschungstechnologie, Kreativitätsförderung, Personal- und Organisationsentwicklung). Leiter der Berliner Niederlassung der DIC Deutsche Industrie Consult GmbH, Düsseldorf/Berlin. Adresse: Brückenstraße 10, 10179 Berlin.

**Junghans, Michael**, geb. 1967. Mag. iuris. Zur Zeit Promotion zum Doktor der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien mit einer Public Choice Betrachtung der verstaatlichten Industrie Österreichs. Arbeitsschwerpunkte: theory of the firm, new economics, principal-agent relationship, rent seeking. Adresse: 3033 Hochstraß 358.

**Ladensack, Klaus**, geb. 1935, Professor für Personalwirtschaft und Führung an der ehemaligen Technischen Hochschule Merseburg am Institut für sozialistische Wirtschaftsführung und danach am Institut für Unternehmensführung; seit 1993 tätig an der Martin-Luther-Universität Halle. Arbeitsschwerpunkte: Leiter und Leiterverhalten bei Planwirtschaft, Innovation in Betrieben, Kreativität in der Leitung. Gegenwärtig: Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern und Verhalten der Betroffenen, Wertewandel und Personalmanagement im Transformationsprozeß, Dynamik des Übergangs von Unternehmen in die Marktwirtschaft. Adresse: Martin-Luther-Universität Halle, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Gruppe Weiterbildung der ehem. TH Merseburg, Geusaer Straße, 06117 Merseburg.

**Lang, Rainhart**, geb. 1953. Dr. oec. habil., Univ.-Professor für Organisation und Arbeitswissenschaft an der TU Chemnitz-Zwickau. Arbeitsschwerpunkte: Organisatorischer Wandel in Ostdeutschland, Unternehmenskulturforschung, Rollenwandel in Organisations- und Personalbereichen. Adresse: Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Reichenhainer Str. 39, 09009 Chemnitz.

**Marr, Rainer**, geb. 1942. Dipl.-Kaufmann, Promotion 1970 mit einer Arbeit über „Innovation und Kreativität“; Habilitation 1973 zum Thema „Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen“. Seit 1973 Ordinarius für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationsforschung, Entscheidungstheorie an der Universität der Bundeswehr München. Arbeitsschwerpunkte: Konzeptionelle Fragen der Personalwirtschaftslehre, Personalcontrolling, Personalentwicklung, Arbeitszeitmanagement, Organisationsanalyse und -gestaltung. Adresse: Institut für Personal- und Organisationsforschung, Universität der Bundeswehr München, Werner-Heisenberg-Weg 39, 85577 Neubiberg.

**Nerdinger, Friedemann W.**, geb. 1950. Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Arbeitsschwerpunkte: Psychologie der Dienstleistung, Selektions- und Sozialisationsprozesse beim Übergang von der Hochschule in den Beruf, empirische Wertforschung. Adresse: Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Rostock; Parkstr. 6, 18057 Rostock.

**Rappensperger, Gabriele**, geb. 1966. Diplom-Psychologin. Studium der Psychologie in München 1985 bis 1991. Seit 1991 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München. Arbeitsschwerpunkte: Geschlechtsspezifische Aspekte des Berufsverlaufs bei Führungsnachwuchskräften, Psychologische Aspekte des Transformationsprozesses, Einarbeitung neuer Mitarbeiter in Unternehmen. Adresse: Institut für Psychologie der Universität München, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Leopoldstraße 13, 80802 München.

**Rosenstiel, Lutz v.**, geb. 1938. Prof. Dr. phil., Dipl.- Psych.; Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre in Freiburg i. Br. und München. Nach der Habilitation (1974) bis 1977 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Augsburg, seit 1977 Leiter des Institutsbereichs für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München. Veröffentlichungen auf den Gebieten der psychologischen Diagnostik, der Marktpsychologie, der Organisationspsychologie, der Bevölkerungspsychologie und der Wertpsychologie. Seit 1992 Prorektor der Ludwig-Maximilians Universität München. Adresse: Institut für Psychologie der Universität München, Leopoldstr. 13, 80802 München.

**Schramm, Florian**, geb. 1964. Dr. rer. pol., Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Freien Universität Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Personalpolitik und Arbeitsmarkt, Transformationsforschung, quantitative Methoden, Adresse: Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der FU Berlin, Patschkauer Weg 38, 14195 Berlin.

**Schultz-Gambard, Jürgen**, geb. 1945. Prof., Dr. phil., Dipl. Psych. Seit 1992 Universitäts-Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie am Psychologischen Institut der Ludwig-Maximilians-Universität München. Arbeitsschwerpunkte: Gruppenarbeitskonzepte, Qualitätsmanagement, länder- und kulturvergleichende Führungs- und Organisationsforschung, Frauen im Management. Adresse: Institut für Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Leopoldstr. 13, 80802 München.

**Seifert, Peter**, geb. 1942. Diplom-Jurist, Dr. jur. Tätigkeit in der Industrie in den Bereichen Personal- und Organisationsberatung, selbständiger Verhaltenstrainer, geschäftsführende und beratende Tätigkeit in der DGfP e.V. Münchener Bildungsforum. Dresdner Bildungsforum. Adresse: Hochfeldstr. 4, 82362 Deutenhausen bei München.

**Spengler, Gregor**, geb. 1962, Dipl.-Psych., z. Zt. Promotion mit einer Mikroprozeßanalyse menschlicher Handlungsregulation. Freiberuflich arbeitender Trainer im Management und Verkaufsbereich. Arbeitsschwerpunkte: Qualitative Forschung, Psychologische Interventionsmethoden, Chaostheoretische Anwendungen in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Adresse: Ringstraße 13, 04209 Leipzig.

**Spieß, Erika**, geb. 1954. Dr. phil. Studium der Psychologie in Heidelberg und München. Seit 1981 Mitarbeiterin am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie München. Arbeitsschwerpunkte: Frau und Beruf, Transformationsprozesse, kooperatives Handeln in Organisationen. Adresse: Institut für Psychologie, Leopoldstr. 13, 80802 München.

**Zwarg, Ingrid**, geb. 1938, Studium der Binnenhandelsökonomik an der Handelshochschule Leipzig, Promotion und Habilitation. Mitarbeiter/Dozent am Institut für sozialistische Wirtschaftsführung bzw. Unternehmensführung der Handelshochschule Leipzig. Arbeitsschwerpunkt: Mitarbeiterführung, z.Zt. wissenschaftliche Mitarbeiterin der Leipziger Universität. Adresse: Universität Leipzig, Sonderforschungsbereich 333, Ritterstraße 16, 04109 Leipzig.

## Personenregister

- Adler, F. 132, 309f.  
 Alt, R. 145f., 148, 151, 164  
 Altschuh, E. 175  
 Andersch-Niestedt, H. 176  
  
 Baethge, M. 107  
 Becker, P. 132  
 Beerbaum, Bernhard 85  
 Belwe, K. 128  
 Bencard, T. 78  
 Bender, P. 220  
 Berggren, C. 132  
 Berthel, J. 175, 199ff.  
 Birkholz, Henning 82  
 Blaschke, D. 199  
 Böckmann, W. 252  
 Böhm, J. 145, 165, 219, 280f.  
 Böhmer, R. 37  
 Bösenberg, D. 127  
 Bohring, G. 20, 31  
 Boldorf, Klaus 93  
 Bollardt, G. 93  
 Borg, I. 107  
 Brandstätter, H. 38  
 Braun, 107  
 Bruch, H. 114  
 Buchholz, K. 28, 42, 205  
 Bungard, Walter 8, 125f., 129, 334  
 Burkart, G. 176  
 Bussiek, H. 176  
  
 Daur, V. 41  
 de Bono, E. 221  
 Denisow, K. 145, 164  
 Deutsch, C. 89  
 Dietrich, E. 324  
 Dietzsch, I. 312f.  
 Dubiel, 221  
 Ducke, 128  
  
 Ebeling, W. 148  
 Erdmann, K. 54  
 Erpenbeck, J. 145f., 149  
  
 Filmer, W. 176  
 Fiske, S. T. 174  
 Fluri, E. 311  
 Föhr, Horst 206  
 Förster, W. 54  
 Frese, M. 37f., 42, 104  
 Freter, H. 174, 176  
 Friedrich, G. 79f., 128, 145, 161  
 Friedrich, W. 323  
 Friedrichs, H. 206  
  
 Gaulhofer, M. 173, 176  
 Gebert, D. 146  
 Gensike, 149f., 323f.  
 Gerken, G. 175  
 Gindert, Ch. 205  
 Greenhalgh, L. 104  
 Grundwald, W. 290f.  
  
 Hackel, S. 130  
 Hacker, W. 130  
 Hänsgen, K.-D. 132, 176  
 Haenschke, 39, 107, 198f.  
 Hartley, J. 114  
 Hartmann, H. 84  
 Heidenreich, M. 146, 163  
 Henkel, R. C. 174, 176  
 Hentze, J. 145f., 151, 154f., 159f.  
 Herbert, W. 324  
 Herzberg, 114  
 Hilker, J. 148  
 Hillmann, K. H. 146f.  
 Hinsch, R. 334  
 Hochstätter, D. 90  
 Hofmann, Karsten, 8, 125f., 129

- Hofstede, G. 147, 151f., 159  
 Holst, E. 105f.  
 Huck, H. 176, 182  
  
 Icks, 145  
 Inglehart, 150  
 Iwanova, A. 130  
  
 Jacobsen, D. 114  
 Jerdee, T. H. 55  
 Jones, D. T. 126  
 Jürgens, U. 175  
 Kallmann, A. 325  
 Kaschube, J. 325, 327, 332  
 Kasek, L. 145, 149  
 Kast, V. 44  
 Kelly, 38  
 Klages, H. 150, 152f., 323  
 Klandermans, B. 114  
 Klemmer, P. 91  
 Klems, W. 42  
 Klesse, 73  
 Kluckhohn, C. 147, 323  
 Knoll, Andreas 74, 86  
 Koch, Alexander 81f., 85ff., 90  
 Kohl, K. H. 330  
 Koob-Liebing, M. 110  
 Kremer, W. 110  
 Kröning, Iris 86  
 Kübler-Ross, 272  
 Kuhn, T. 202  
  
 Lamnek, S. 326  
 Laurant, 152  
 Lenin, W. I. 79, 195  
 Lenske, W. 34  
 Lilge, H. G. 176  
 Lindert, K. 145f., 151f., 155, 159f.  
 Lindinger, E. 132  
 Lutz, B. 114f.  
  
 Maaz, H. J. 94, 176  
 Mahoney, T. H. 55  
 Maiziere, Lothar de 74f., 81  
 Marcharzina, K. 145, 150, 153  
 Markowski, B. 146, 150, 153, 156f.  
 Marz, L. 103, 110  
 Maslow, 114  
 Mayrhofer, W. 272, 335  
 Mayring, P. 326  
 Metzen, H. 127  
 Metzler, 149, 222  
 Meyer-Dohm, P. 334  
 Mickler, O. 130f.  
 Mintzberg, H. 56, 58  
 Mittag, Günter 71f.  
 Modrow, 81  
 Moeller, M. L. 94  
 Möllemann, Jürgen 73  
 Moran, 152  
 Münch, 41, 55  
 Mummendey, H. D. 335  
 Myritz, R. 34, 145, 182f., 219  
  
 Nawrocki, Axel 77, 81  
 Neubauer, C. 72, 92  
 Neuberger, O. 202  
 Noelle-Neumann, B. 176  
 Nölting, A. 78, 87, 90  
  
 Oerter, R. 38  
  
 Palme, Olaf 5  
 Pelull, W. 107  
 Pfingsten, U. 334  
 Pieper, 80  
 Plüddemann, 38, 43  
 Poldrack, 149  
 Potocnik, R. 333  
 Prengel, 79  
 Pullig, K. K. 175

- Ralf, P. 72, 92  
Raum, H. 130  
Rausch, H. 175  
Richter, H. 79ff., 128, 130  
Roos, D. 126  
Rottenburg, R. 131, 330  
Rudolph, H. 176  
Rüde, B. 182  
Rühli, E. 18  
Rutt, 73  
Ruttke, Karl Heinz 74, 87  
Sachs, G. 325  
Schepanski, M. 201  
Scherer, 89  
Scherer, E. 173, 176  
Schirmer, F. 304  
Schlese, M. 104f., 108  
Schmeling, D. 131  
Schmidt, 42, 163  
Schmidt, Helmut 95  
Schnitzler, C. 176  
Schormair, T. G. 127, 129  
Schröder, G. 110f., 176  
Schröder, H. 298f.  
Schulte, B. 174, 176  
Schulz, 42  
Schupp, J. 105f.  
Schwann, H. 176  
Senghaas-Knobloch, E. 110f., 331  
Sigl, E. 325, 327, 332  
Speigner, W. 328  
Staehle, W. 17  
Staudt, E. 145, 201  
Stein, H. 80, 128  
Stengel, M. 164, 313, 323  
Stieler, B. 40, 145, 163f.  
Stobbe, C. 94f., 176, 182  
Stratemann, I. 145, 196f., 205, 336  
Stührenberg, R. A. 175  
Stürzel, W. 127, 132  
Sutton, R. 104  
Sydow, J. 173, 176  
Tack, K. 184  
Tannenbaum, 163  
Tanner, 93  
Taylor, S. E. 174  
Thomas, A. 173, 176, 182  
Töpfer, A. 78  
Tolksdorf, G. 35, 43  
Udris, I. 104  
Ulbricht, Walter 71  
Ulich, E. 175  
Ulrich, P. 311  
Voskamp, U. 107, 130f., 149  
Voß, P. 201  
Vuuren, T. v. 114  
Wagenhofer, Alfons 80  
Wagner, P. 77, 110f.  
Wald, P. 148  
Walker, B. 130f.  
Weber, F. 175, 323  
Weiß, R. 44, 148f.  
Werra, H. 176  
Wetzker, K. 72  
Wiest, J. M. 148f.  
Wilpert, B. 145  
Winkler, G. 105  
Wiswede, G. 146  
Witte, V. 130f., 325  
Wittisch, G. 30, 128  
Wittke, V. 149  
Womack, J. P. 126  
Wunderer, R. 145, 164, 202, 205, 290f.  
Zapf, G. 291  
Zilske, G. 130

## Sachregister

- Ad-hoc Maßnahmen 126
- Akquisitions-Experte 86
- Aktivitätsfelder 7
- Akzeptanz 7, 27, 29, 61, 153
- Ambiguitätstoleranz 200, 280
- Anti-Bonzen-Telefon 77
- Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen 92
- Arbeitsförderungsgesetz 92
- Arbeitskräftestrategie 114f.
- Arbeitslosigkeit 5, 83, 91, 93
- Arbeitsplatzunsicherheit 6, 8, 100, 103f., 106 bis 109, 111, 114f., 159
- Arbeitsstrukturierung 8
- Arbeitszeitumverteilung 117
  
- Bedingungsgefüge 29
- Beschäftigungsunsicherheit 104, 107
- Besser-Wessi 6, 86, 205, 281, 335
- Bruttosozialprodukt 72
- Bürgertelefon 77
  
- Coaching 45, 196, 278
- Consultingfirma 86
- Corporate Identity 200
- DAG 91
- Defizitschwerpunkt 18
- De-Novo-Designs 200
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) 84
- Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT) 84
- Deutsche Waggonbau AG (DWA) 207ff.
- DGB 91
- Diskriminanzanalyse 178f.
- Einmaleins der Marktwirtschaft 126
- Elitegehabung 81
- Ellbogenmentalität 132, 136
- EMNID-Institut 94
- Entscheidungspartizipation 156
- Entscheidungsträgerrolle 63
- Empirische Erhebungen 8
  
- Fallerhebungen 9
- Follow-up-Maßnahmen 205
- Formalismus 22
- FORSA 91
- Freisetzungsplanung 91
- Fremdbilder 9
- Friktionen 6
- Führungspyramide 28
  
- Gastspielcharakter 9
- Geführte 18
- Goldgräbermentalität 6
  
- Handlungsspielraum 22f., 29, 34, 37f., 41, 54, 60, 131, 135
- Handlungsstränge 17
- Hau-Ruck-Experiment 138
- Hemmfaktoren 17
- Hilflosigkeit 7
- Hot-line-telephone 186
- Humankapital 23, 115, 317
- Humanpotential 22, 291
  
- Identifikationsdefizit 313
- Identitätsfindung 149
- Identitätskrise 245
- Identitätswahrung 224
- Informationsintegration 57
- Informationsinterpretation 57
- In-house-Training 202, 206
- Initialwirkung 17
- Innovationsprozeß 20f., 28
- Interaktionen 17, 27f.
- Interaktionen, laterale 31



- Interaktionsmuster 32  
 Interaktionsprobleme 233  
 Interkultureller Austausch 173  
  
 Job-Rotations-Programm 185  
  
 Käuferabwehr 78  
 Kaizen 134  
 Karriere-Strategie-Konzept 282  
 Kollegialität 332  
 Kollektivität 8, 31f., 332  
 Kolonialisierung 5  
 Kommunikation, formelle 63  
 Kommunikation, informelle 63  
 Kommunikationskultur 36  
 Kommunikationsprozeß 29, 54, 280  
 Kommunikationspsychologie 83  
 Konfliktpotential 71, 174  
 Konformitätsdruck 43  
 Kontingenzanalyse 163  
 Konzept, interaktionistisches 39  
 Konzertierte Aktion 117  
 Kooperation 9, 31f., 37, 187, 199  
 Kooperationspartner 31  
 Koordinationsaktivität 33  
 Korrelationsanalyse 163  
 Korrelationskoeffizient 179  
 Kosten-Nutzen-Überlegungen 60, 206, 262f.  
 Kreativitätsdefizit 83  
 Krisenmanagement 79, 187  
  
 Langzeitevaluation 210  
 Lean Management 63, 122, 126f., 132, 137  
 Lean Production 35f., 43  
 Learning by doing 82f.  
 Leiterkollektive 28  
 Leitungskonzept, tayloristisches 29, 31, 40  
  
 Leitungsverhalten 14  
 Lerninfrastruktur 186  
 Liquidation 92  
 Lohnspreizung 91  
  
 Machermentalität 300  
 Make or buy-Maßnahmen 203  
 Management Audit 68, 74ff., 183  
 Management Buy In (MBI) 92  
 Management Buy Out (MBO) 92f.  
 Management by Delegation 43  
 Management by Exception 37  
 Management des Wandels 17  
 Management, ethnozentrisches 335  
 Management, geozentrisches 335  
 Maßnahmenauswahl 203  
 Materialismus-Neigung 150  
 Mentalitätsunterschied 333  
 Multikulturelle Führungssituation 173  
 Multi-Skilling 134  
 MUT (Marktorientierte Unternehmensführung Thüringen) 78  
  
 Neues Forum 77  
 Neues Ökonomisches System 71  
 Nieten in Nadelstreifen 6  
 Nutzenpotential 45  
  
 Omnipotenz 161  
 Organisationsentwicklung 14, 278ff.  
 Organisationsmodell, tayloristisches 43, 161  
 Organisationsstrukturen 33, 151, 280  
 Organisationsverständnis 8, 142, 146ff., 152  
 Orientierung, pluralistisch-bürgerliche 149  
 Ost-West-Vergleich 8f., 325  
 Ost-West-Wanderung 68, 91  
 Ost-West-Workshops 187

- Partizipationskonzept 187  
Perfektionsorientierung 186  
Persönlichkeitspsychologie 83f.  
Personalentwicklung 9, 14, 25, 27, 227, 279, 296, 317  
Pflichtwerte 7  
Planerfüllungspakt 131, 134  
Planmanipulation 80  
Planwirtschaft, zentralistische 34  
Polaritätsprofil 26  
Power Distance Index (PDI) 159f.  
Produktivitätskoalition 115f.  
Projektarbeit 44, 63  
Propaganda, marxistisch-leninistische 149  
Prozesse, kognitive 38  
Pyramid of peopel 159f.
- Qualifikationsmanagement 63  
Qualifizierung 9, 186, 279
- Rationalisierung 5  
Rolle, interpersonelle 59
- Säkularisierungsprozeß 149  
SAXONIA AG 209f.  
SED-Kader 71  
Seilschaften 77, 81, 291  
Selektionsschritt 274  
Selbstbilder 9  
Selbstverwirklichung 7  
Skandinavisches Modell 132  
Soziale Intelligenz 78  
Sozialisationserfahrung 176  
Sozialisationsergebnis 33  
Sozialisationsprozeß 22, 146ff.  
Sozialpsychologie 83  
Sozialplan-Richtlinien 91  
Sozialökonomisches Panel 103f., 106, 108
- Strukturen, gesellschaftliche 6  
Strukturkrise 6  
Strukturveränderungen 5
- Taylorismus 130  
Teamentwicklung 9  
Top-Down-Prozeß 64  
Toyotismus 126  
Toyotistisches Modell 132  
Trainingskonzepte 9  
Transferzahlungen 5  
Transformation 6 bis 11, 14, 17, 33, 35, 39, 41, 96, 100, 103, 109f., 296, 301ff.  
Transformationsprozeß 6, 50, 53ff., 57 bis 64, 73, 95, 145, 175, 181ff., 186f., 219, 237, 240, 248, 277, 289, 297, 309, 312f.  
Treuhandanstalt (THA) 9f., 33f., 37, 40f., 68, 72 bis 77, 82, 84 bis 87, 91ff., 206, 219, 224, 232 bis 236, 238, 240, 259f., 271, 275ff., 279, 289, 298
- UdSSR 5  
Umorientierung 9  
Uncertainty Avoidance Index (UAI) 159f.  
Unselbstständigkeit 7  
Unternehmenskultur 34, 44
- Varianzanalyse 179  
Verhalten, polarisiertes 25  
Verhaltensmuster, kollektive 43  
Vorbildwirkung 24  
Vorgesetztenverhalten 24
- Wandlung, revolutionäre 6  
Warschauer Pakt 5  
Wendehals 80, 271  
Wertebewußtsein 223

- Wertesystem 62, 310
- Wertewandel 323, 334
- Wertorientierung 7f., 10, 282
- Wettbewerbsdruck 72
- Wettbewerbsorientierung 186
- Wirtschaftslenkung 7
- Wirtschaftsnomenklatur 81
- Wirtschaftsstrukturen 18
  
- Zentralismus 23, 27
- Zentralstelle für Arbeitsvermittlung  
(ZAV) 84
- Zustandsanalyse 17